



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA
INDUSTRIA INGENIERÍA MECÁNICA**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE LA MAESTRIA
GERENCIA ESTRATEGICA DE PYMES**

**DIAGNÓSTICO GERENCIAL Y PROPUESTAS DE
MEJORAS EN LA EMPRESA SANDALIAS TOSCA**

Elaborado por:

Ing. Luvy Solís Hernández

Asesor: MSc. Alfredo García Murillo

Managua, Nicaragua, noviembre 2011

DEDICATORIA

A Dios, por brindarnos la dicha de la salud y bienestar físico y espiritual

A mis padres, por todo su esfuerzo, amor y apoyo
Incondicional, mostrado durante la formación tanto personal como profesional.

A nuestros docentes, por brindarnos sus conocimientos y sabiduría en el
desarrollo de este trabajo.

Resumen Ejecutivo

Sandalias Tosca es una empresa donde se elaboran sandalias casuales y deportivas con una gran variedad de estilos para damas, caballeros y niños. Es una empresa que se ha destacado por su participación activa en los proyectos que ha desarrollado el Centro de Producción más Limpia de Nicaragua.

Durante el diagnóstico gerencial realizado en Sandalias Tosca se evaluaron 4 áreas, gerencia, mercadeo, producción y finanzas, en las que se encontraron potenciales de mejora.

Con respecto a los controles internos la empresa tiene un reglamento interno de personal que tiene aproximadamente 3 años, no cuenta con un manual de organizaciones y funciones escrito pero según la empresa sus colaboradores manejan sus responsabilidades, funciones y conocen quiénes son sus superiores. No tiene un plan estratégico, que le permita alcanzar las metas como organización y generar sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

El mercado de la empresa es nacional y cuenta con una cobertura en toda la zona del Pacífico y zona Central del país.. Cuenta con una red de distribuidores que ofertan el producto. Cabe señalar que la empresa tiene capacidad para el desarrollo de otros diseños que han sido probados en el mercado, pero que según el comportamiento del mismo se elaboran de forma esporádica o temporal.

En la parte de producción, el programa de producción es elaborado por la gerencia en base al movimiento de las ventas y las existencias en bodega. Existe un sistema de registro de la orden producción hasta la venta del producto.

En el caso del mantenimiento de los equipos y maquinarias, actualmente se realizan mantenimiento preventivo, limpieza a las maquinas planas, de atraque, troqueles, lijadoras, etc, se aceitan, se cambian accesorios que estén dañados, esto se ejecuta semanal. El mantenimiento general se realiza cada 2 meses.

Con respecto al sistema contable de Sandalias Tosca, está bajo la responsabilidad 1 contador y 2 auxiliares, toda la información de los estados financieros de la empresa se registra en un sistema computarizado llamado ASPER COI. Se cuenta con una caja general, las entradas de efectivo se originan de las ventas del producto, la mayor parte se deposita diariamente en el banco, solamente se deja un monto aproximadamente de C\$ 2,000 que se utiliza para compras rápidas que surgen en el momento y de las diferentes áreas. La empresa no cuenta con una caja chica

La empresa tiene un catálogo de cuentas dallado y codificado este se lleva en el sistema contable. No tiene una política contable escrita pero tiene sus propios criterios para la contabilización de las operaciones y elaboración y presentación de los estados financieros.

INDICE

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción.....	8
2. Objetivos.....	9
2.1 Objetivo general:.....	9
2.2 Objetivos específicos:	9
3. Justificación.....	10
4. Marco Teórico	11
4.1. Mercadeo.....	11
4.1.1 El plan de marketing en la empresa.....	11
4.1.2 Utilidad del plan de marketing.....	11
4.1.3. Definición y tareas del plan de marketing	12
4.1.4. Reflexiones sobre el plan de marketing	13
4.1.5. Etapas del plan de marketing.....	15
4.1.6. Presentación del plan de marketing.....	16
4.2. Producción	18
4.2.1. La gerencia de producción	18
4.2.2. Modelo de gestión de la producción:	19
4.2.3. Gestión de materiales.....	20
4.2.4. Gestión de la producción	22
4.2.5. Gestión de la calidad	24
4.2.6. Gestión del mantenimiento.....	24
4.3. Finanzas	26
4.4. Gerencia	29
4.4.1 Planificación estratégica	29
4.4.2. Verificando la calidad de la gestión.....	30
5. Capítulo I: Diagnóstico de Sandalias Tosca en las áreas de gerencia, mercadeo, producción y finanzas.....	32
5.1. Metodología desarrollada	32
5.2. Determinación de la línea base	34
5.3. Mercadeo.....	35

5.3.1	Análisis FODA.....	35
5.3.2	Análisis externos	36
5.3.3.	Análisis interno	38
5.4.	Producción	41
5.4.1	Gestión de calidad	41
5.4.2	Gestión de compras.....	51
	Proceso de Gestión de compras de la lámina de Eva	52
5.4.3	Gestión de mantenimiento.....	56
5.5.	Finanzas	64
5.5.1	Sistema contable.....	64
5.5.2	Presentación de los estados financieros de la empresa.....	72
5.6.	Gerencia	86
6.	Capítulo 2. Propuesta de mejora de los procesos trabajados	88
6.1.	Propuesta de mejora para mercadeo.....	88
6.1.1.	Estrategias de marketing	88
6.1.2	Organización y ejecución del plan.....	93
6.1.3	Presupuesto.....	93
6.1.4.	Métodos de control	94
6.2.	Propuesta de mejora de Producción	96
6.2.1.	Gestión de compras.....	96
6.2.2	Gestión de mantenimiento	99
6.3.	Propuesta de mejora de Finanzas.....	106
6.3.1	Ingresos	111
6.3.2	Egresos.....	112
6.3.3	Presupuesto	114
6.4.	Propuesta de mejora en gerencia.....	118
6.4.1	Plataforma estratégica operacional.....	118
6.4.2.	Cuadro de Mandos Integral	118
7.	Conclusiones.....	124
8.	Recomendaciones	126
9.	Bibliografía	128

10.	Apéndice.....	129
	Apéndice I: Plan de Marketing	129
	Apéndice II: Plan Estratégico de Sandalias Tosca	146
	Apéndice III: Manual de organizaciones y funciones	155
	Apéndice IV: Manual de procedimientos.....	164
11.	Anexos	170
	ANEXOS I: Conceptos de las variables de competitividad empresarial	170
	ANEXOS II: Valoración de competitividad empresarial	177
	ANEXO III: Balance general de Sandalias Tosca.....	179
	ANEXO IV: Estado de resultados de Sandalias Tosca.....	180
	ANEXO V: Estado de cambio en la situación financiera.....	181
	ANEXO VI: Razones financieras	182
	ANEXO VII: Plan de inversión fijas	183
	ANEXO VIII: Calendario del pago de préstamo	184
	ANEXO IX: Proyecciones de ventas	186
	ANEXO X: Depreciación	187
	ANEXO XI: Estado de resultados proyectados	188
	ANEXO XII: Flujo de efectivo proyectado	189
	ANEXO XIII: Plan de inversión para implementar las estrategias.....	191
	ANEXO XIV: Estado de resultados proyectados para la implementación	192
	ANEXO XV: Flujo de efectivos para la implementación	193

1. Introducción

Sandalias Tosca es una empresa del sector calzado que cuenta con más de 53 empleados permanentes, por lo que es una mediana empresa según la clasificación del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). La empresa se dedica a la elaboración de Sandalias deportivas y casuales, con una gran variedad de estilos y tamaños tanto para hombres, mujeres y niños.

Sandalias Tosca nace en el año 2000, como una empresa familiar y una fuente de empleo para muchas familias del municipio de León. La empresa actualmente está ubicada de la Shell San Benito 1c al Sur, 20 varas al Este. Dentro de la cartera de productos se encuentran los modelos Gancho Clásico, Fémina, Reggee, Free, Clipper, entre otros. En la comercialización, la empresa ha tenido un éxito rotundo, por lo que ahora cuenta con una cobertura en toda la zona del Pacífico y zona Central del país.

Con el objetivo de incrementar su competitividad empresarial la gerencia decidió realizar un diagnóstico general en las cuatro áreas medulares del hotel, a saber: gerencia, mercadeo, producción y finanzas, a través del cual se logró identificar las debilidades y fortalezas con las que cuenta, así como las oportunidades de mejora que se puede realizar en la empresa.

Para llevar a cabo el diagnóstico se realizaron entrevistas, visitas de campo y revisión de documentación propia de la empresa, la cual permitió realizar el análisis de la situación actual de la empresa respecto a su competitividad, esto mediante la aplicación de herramientas que fueron aplicadas a cada área de acción estudiada.

Con la realización de este estudio se pretende aportar a la empresa beneficios referidos a la mejora en el desarrollo de las actividades internas de la empresa, reorganización de la estructura funcional, manejo de documentación que permita controlar los diferentes procesos establecidos en la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general:

Realizar un diagnóstico de la gestión empresarial que abarque las cuatro áreas gerencia, mercadeo, producción y finanzas de la empresa Sandalias Tosca, para proponer recomendaciones que mejoren la competitividad empresarial.

2.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico preliminar, que determine la línea base de la competitividad de la empresa Sandalias Tosca, en las áreas de intervención gerencia, Producción, Mercadeo y Finanzas.
- Evaluar la situación de los productos de Sandalias Tosca en el mercado nacional y las oportunidades de incursionar en nuevos segmentos para incrementar la participación en el mercado.
- Evaluar el proceso de gestión de producción, calidad y mantenimiento de Sandalias Tosca.
- Evaluar el sistema contable y la situación financiera de la empresa **Sandalias Tosca** e identificar oportunidades de mejoras.
- Evaluar la situación organizacional de la empresa Sandalias Tosca.
- Analizar las oportunidades de mejora en el área de gerencia, mercadeo, producción y finanzas.

3. Justificación

Las MIPYMES representan la mayoría de las empresas nicaragüenses. Son unidades productivas con gran potencial como generadoras de empleo, son intensivas en la utilización de materia prima nacional y requieren de bajos niveles de inversión y financiamiento para competir eficientemente.

Las empresas de bienes y de servicios están a prueba todos los días, deben cumplir normas, estándares, plazos, volúmenes, condiciones y otras exigencias de los clientes y las reglas del comercio. Su capacidad de cumplir en mayor o menor medida con estas exigencias le permite competir contra sus similares en el mercado. A esto llamamos Competitividad.

Las demandas de los nuevos mercados presionan por mejoras en la calidad de los productos y el desempeño en la gestión ambiental. Los tratados de libre comercio han generado preocupaciones por parte de las empresas nicaragüenses, en especial para las MIPYMES, ya que será imprescindible emprender actividades para mejorar la competitividad, acceso a mercados, manejo y desempeño ambiental.

En Nicaragua, las PYMES enfrentan una gran cantidad de obstáculos que impiden su desarrollo; entre ellos la falta de acceso a financiamiento que ofrezcan condiciones favorables para la inversión de las PYMES y la poca capacidad (técnica, económica, gerencial) de las mismas para mantenerse a niveles Competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

La industria del calzado en Nicaragua está dominada numéricamente por micro y pequeñas empresas artesanales, las cuales no poseen las condiciones para insertarse de manera competitiva en el nuevo mercado, globalizado por causas tecnológicas, crediticias y administrativas, entre otras. Por tal razón, es necesario fortalecer la capacidad competitiva de las empresas mediante la aplicación de una estrategia integral con un enfoque de desarrollo sostenible, que le permita mejoras en términos económicos.

4. Marco Teórico

Es importante introducir al lector en los conceptos principales que forman parte del diagnóstico gerencial realizado. En este acápite se hará énfasis en conceptos sobre las variables de gerencia, mercadeo, producción y finanzas que aplican para la empresa.

4.1. Mercadeo

4.1.1 El plan de marketing en la empresa

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan, permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

4.1.2 Utilidad del plan de marketing

Es útil para el control de la gestión.

- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.

- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

4.1.3. Definición y tareas del plan de marketing

Podríamos definir un plan de marketing, como la elaboración de un documento escrito, en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Un plan de marketing debe responder tres preguntas básicas:

¿Dónde estamos? Requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la empresa, en el que podremos deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las fortalezas y las debilidades de la misma. La herramienta más comúnmente utilizada es el análisis FODA.

¿Dónde queremos ir? Supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

¿Cómo llegaremos allí? La respuesta a esta interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. El desarrollo de estrategias supone cualquier acción o solución que se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.

Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de las estrategias elegidas, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear (marketing *mix*).

4.1.4. Reflexiones sobre el plan de marketing

Para mejorar la comprensión y aplicación del Plan de Marketing, conviene dar contestación a una serie de interrogantes que surgen en toda elaboración del mismo:

¿Cuándo ha de realizarse?

Aún siendo un factor importante el tamaño de la empresa, no es tan decisivo para determinar el momento de su ejecución. En principio no es un instrumento de gestión fácilmente realizable y máxime cuando no se tienen experiencias anteriores. La realidad nos indica que desde que se dispone de la información básica para su ejecución, hasta que queda aprobado por la dirección de la empresa, transcurren generalmente, de dos a tres meses, por lo que es aconsejable iniciar sus primeros trabajos en el mes de septiembre, para que pueda estar finalizado en el mes de noviembre, teniendo el mes de diciembre para informar a los directivos que deben conocerlo y que no hayan intervenido en su confección, de esta forma su implementación se realizará al inicio del año objeto de planificación.

¿Qué contenido debemos darle?

Según lo aquí expuesto, un Plan de Marketing no es un plan de actuación sobre algún elemento aislado del Marketing Mix o sobre el plan de ventas. El contenido que debemos darle, siempre de forma escrita, consta de dos partes claramente diferenciadas: **Programa de Acción** y **Presupuesto Económico**, que a su vez, forman parte de la planificación general de la empresa y que, como en el resto

de los planes, son unos instrumentos de gestión y control al servicio de la dirección general. Todavía muchas empresas siguen manifestando que disponen de un plan de Marketing, cuando en realidad disponen únicamente de un plan comercial, donde únicamente están reflejados los objetivos comerciales.

¿Quién prepara el Plan de Marketing?

En este caso, el tamaño de la empresa si es muy importante, ya que mientras en la PYME suele prepararlo el director comercial, en las grandes compañías y, según sea su organización interna, debe realizarlo el product manager (director de producto) para su línea de productos, y ser el director de Marketing el responsable de la preparación del plan general de Marketing. Cada día está más justificada la colaboración de un consultor externo en su realización, ya que su visión aséptica y experimentada enriquecerá el mencionado documento.

¿Quién da el visto bueno?

Al igual que en el punto anterior, dependerá del tipo de empresa; lo normal es que sea la Dirección General quien, a nivel individual o conforme con el comité de Dirección, estudie y apruebe la propuesta presentada.

¿Quién lo implementa?

Las persona que han intervenido directamente en la realización del Plan de Marketing suelen actuar con igual responsabilidad en su implementación; pero existen otros directivos y colaboradores que están implicados en su ejecución, por lo que reviste una gran importancia el saber comunicar y dar a conocer los términos del mismo. Todos los esfuerzos humanos y económicos que se realicen en este sentido deben ser interpretados como una inversión positiva.

4.1.5. Etapas del plan de marketing

Debido al carácter interdisciplinario del Marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de Marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de las empresas.

Ahora bien, en líneas generales aconsejamos no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de Marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un Marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático¹.

El plan de Marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todas personas implicadas durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo de humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto incluimos las más importantes según nuestro criterio:

¹ En tal sentido hemos preparado un ejemplo cercano a la realidad actual nicaragüense (Muebles Moreno)

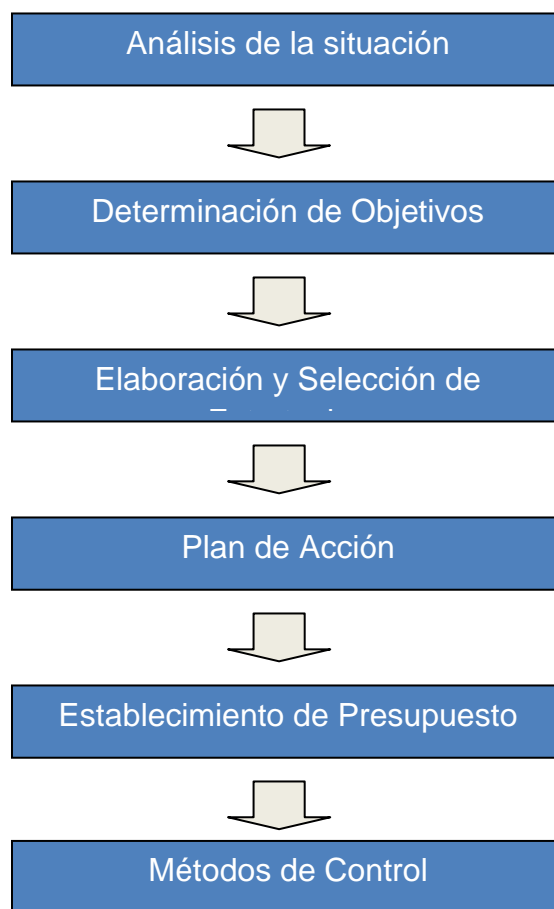


Figura 1: Etapas la elaboración de un plan de marketing

4.1.6. Presentación del plan de marketing

Aunque la presentación del plan de Marketing pertenece al plano meramente formal, y no se considera propiamente como una etapa de su desarrollo, no hay que olvidar que éste debe ser aprobado por la dirección de la empresa, incluso en ocasiones presentado a posibles inversionistas y personas de interés para la empresa, Por ello, se deberá llevar a cabo una estrategia de presentación, para lo cual, deberá ser redactado de forma profesional, haciendo hincapié en aquellos datos más relevantes.

Se deberá comenzar con un capítulo de introducción en el que se justifique la realización del plan así como de un resumen ejecutivo, en el que se indique claramente cuál es la ventaja competitiva de la empresa, el factor de diferenciación de su producto o servicio y la oportunidad que se ha visto en el mercado. Esto implica que, a través de la lectura de la introducción y del resumen ejecutivo, se deberá obtener una idea clara y concisa, a la vez que breve, del desarrollo del plan.

También llevará abundancia de cuadros explicativos y gráficos que facilitarán la lectura a las personas menos familiarizadas con los términos de Marketing, por ello es necesario excluir los términos más técnicos y reemplazarlos por otros más fáciles de comprender; en el caso de que sea necesaria su utilización, deberán ser explicados.

Los datos que se obtengan de la investigación comercial, así como todos aquellos derivados de la recopilación de datos obtenidos del análisis de la situación, deberán ser incluidos en el apéndice del plan y representados, a ser posible, en gráficos que faciliten su comprensión y lectura. De esta forma, la presentación del plan de Marketing será más ágil, quitándole la densidad y pesadez que representa la exposición de los mismos.

Para finalizar, es importante señalar, que el responsable de Marketing debe “vender” el plan de Marketing a la dirección de la empresa, utilizando técnicas de Marketing a través de las cuales se demuestre su validez y fiabilidad. Se puede decir que la primer prueba de todo plan de Marketing, es su presentación oficial ante las máximas autoridades de la empresa.

4.2. Producción

4.2.1. La gerencia de producción

Se reconoce que toda empresa, sea grande, mediana o pequeña, está inmersa en un determinado entorno constituido por aspectos tecnológicos, políticos, económicos, ecológicos, sociales, ambientales y muchos otros, los cuales están sujetos a frecuentes cambios y mismo así las PYMES deben relacionarse con sus proveedores, con sus competidores, con sus clientes, con su personal, y finalmente con los resultados del objetivo de la organización.

Estos aspectos pueden ser clasificados como externos, que están ligados al entorno externo y que son generalmente de difícil control, y los internos que son los que están ligados a la propia organización y ella puede controlarlos más fácilmente.

Es más fácil conseguir la competitividad y sostenibilidad empresarial cuando la empresa controla y maximiza la eficiencia en su funcionamiento interno.

La Dirección de Producción, con su Sistema de Gestión de la Producción, es uno de las unidades determinantes más destacadas para generar ventaja competitiva sostenible ya que es generalmente el subsistema de la empresa más intensivo en recursos humanos y tecnología, lo cual proporciona un carácter complejo a su gestión.

Por lo tanto es un compromiso de las organizaciones y de la gerencia de producción moderna de una PYME, desarrollar sistemas de producción y operaciones que contribuyan a optimizar la productividad empresarial de los recursos y la racionalización de los costos, pues de lo contrario no podrán lograr la competitividad requerida en los mercados del mundo globalizado.

4.2.2. Modelo de gestión de la producción:

Producción, definida de la manera más sencilla, es la transformación de insumos, de recursos humanos y físicos en productos deseados por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o productos.

Entonces todo proceso de producción puede subdividirse en tres fases:

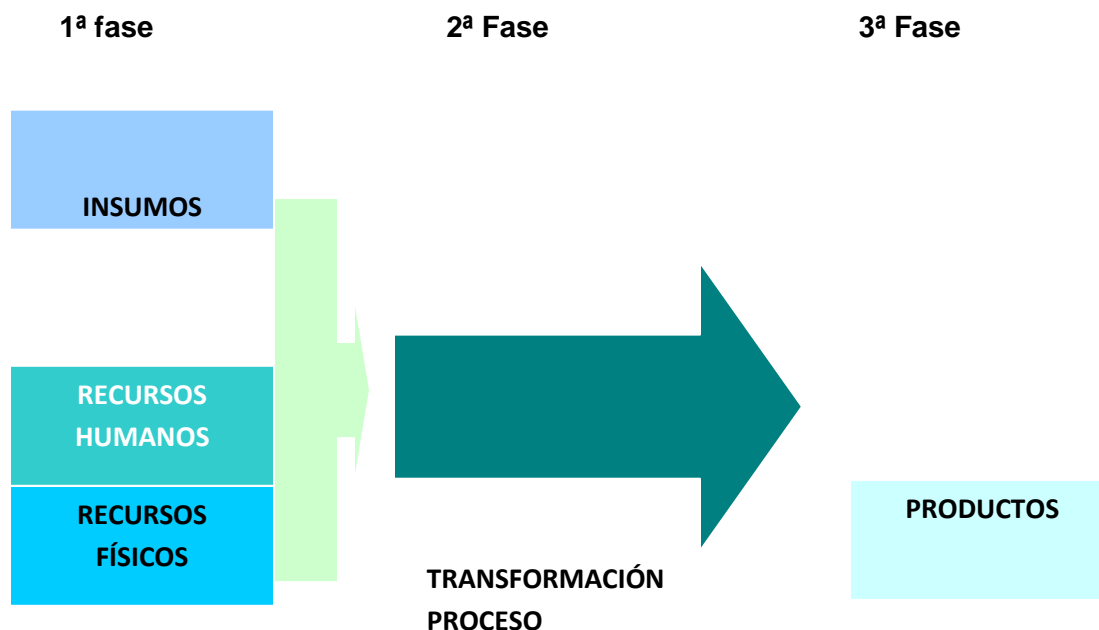


Figura 2: Fases del proceso de producción.

Con la concepción de que un proceso estar formado por varias etapas o subprocesos, donde cada una de estas etapas puede verse como un proceso, se definió un modelo de gestión de la producción, donde las PyMES pueden visualizar de manera fácil y práctica sus principales elementos, estableciendo cuatro grandes procesos o sistemas: gestión de materiales, gestión de la producción propiamente dicha, gestión de la calidad y gestión del mantenimiento.

Cada Sistema de Gestión está constituido por sus diversos elementos de control o de acción. Por ejemplo, la Gestión de la Producción se fundamenta prioritariamente en dos elementos: la Planeación y Control de la Producción y la Tecnología utilizada para la producción.

4.2.3. Gestión de materiales

El objetivo específico es satisfacer las necesidades de materiales a partir de elementos y servicios procedentes del exterior de la empresa, obteniendo el máximo valor por cada unidad de valor monetario gastado.

Este departamento tiene un abanico de contactos entre la empresa y el entorno y a su vez, necesita mantener un amplio espectro de contactos con otros departamentos interiores.

Los procedimientos y control en Gestión de Materiales están basados en el proceso de entrada de información desde fuera del Departamento de Materiales y la producción de salida de información necesaria para el funcionamiento del resto de Departamentos.

Los elementos relevantes para mantener la eficacia del sistema son: Compras, Control de inventarios, Almacenamiento y Distribución.

a) Compras

Es preciso redactar las Políticas que sirven de guía general para canalizar las acciones hacia la consecución de los objetivos, es una declaración que describe en términos muy generales la forma de proceder deseada.

Las políticas de compra sirven de base para la redacción de procedimientos específicos de trabajo que permitirán los registros de la ejecución de las tareas en tal departamento.

La garantía de la materia prima e insumos es un punto importante de control, que el área de compras tiene responsabilidades que debe especificar en contrato. Así la responsabilidad de inspección, control en recepción: cantidades recibidas, control según pedido, registro de material en deterioro y puesto en devolución, entre otros controles.

b) Control de Inventarios

La importancia de la gestión de inventario está relacionada con los costos que supone su tenencia y con el impacto directo que genera en los resultados de la compañía.

La compañía debe tener conocimiento sobre el valor económico de cada tipología de inventario: materia prima, producto en curso y producto terminado, y sobre éste calcular el costo financiero de la inversión.

Es un indicador de la salud de los procesos de negocio de toda la organización ya que refleja:

- La efectividad en el empleo de los recursos materiales (existencias)
- Los tiempos de respuestas (en base a los periodos de maduración).

La gestión de inventario implica también el control y conocimiento de los costos asociados directamente a los inventarios. Asimismo, implica el análisis y seguimiento de aquellos costos inherentes a la propia gestión de inventario, mas relacionados con la toma de decisiones y la gestión administrativa de los materiales.

c) Almacenamiento

El almacén no sólo tiene la misión de custodiar las existencias sino que también se encarga de llevar controles de entradas y salidas, proporcionar información a contabilidad, compras, mantenimiento y departamentos de producción; mantener existencias adecuadas que garanticen el funcionamiento continuo, pero sin ningún exceso que aumente innecesariamente la inversión en materiales; vigilar los materiales de lento movimiento de manera que sus existencias se mantengan dentro de límites razonables y evitar pérdidas por obsolescencia y deterioro.

Toda operación de entrada o salida del almacén requiere la documentación autorizada según el sistema establecido. Cada material debe tener un registro cuya información es el control de existencia y localización asignada según la clasificación con una nomenclatura que facilite la colocación en su lugar cuando ha de buscarse. Esta identificación debe ser común para compras, control de inventarios y producción.

d) Distribución

Es necesaria la realización de cuadros de rutas cuyo propósito sea el despacho rápido y economía en los costos de transporte. Es importante tener un seguimiento de las mercancías que están en tránsito, estableciendo un control de los pedidos, fecha, responsable de ruta, y destino de cada pedido. Establecer una programación de los transportistas y asignación de rutas, principalmente cuando es subcontratado el transporte.

4.2.4. Gestión de la producción

La gestión de producción es un sistema que involucra materiales, máquinas, personal y proveedores en la planificación y control de los procesos de fabricación y de prestación de servicios, diseñados para seguir los dictados del mercado y apoyar la estrategia corporativa de la empresa.

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación del plan con respecto lo real (la ejecución de la realización de las actividades) cuyo fin es analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias como medidas correctivas y estas modificaciones integrarlas al plan de producción.

Por tanto se establecen dos elementos de control:

- Planeación y Control de la Producción
- Tecnología

a) Planeación y Control de la Producción

Las tareas básicas es planificar los materiales en cantidad y tiempo según las necesidades de producción, asegurar la utilización apropiada del equipo y las instalaciones, mantener inventarios apropiados, programar las actividades de producción de modo que el personal y el equipo estén trabajando en lo correcto. Dar seguimiento al personal, material, pedidos del cliente, equipo y otros recursos de la empresa. Proporcionar información a otras funciones sobre las implicaciones físicas y financieras de las actividades de producción.

b) Tecnología

Se clasifica en forma conveniente en:

- Distribución física: Permite evaluar la infraestructura, espacios necesarios para la manipulación y el transporte, alturas de los techos, cargas admisibles de los pisos, situación con respecto al manejo de materiales. Instalaciones auxiliares (sistema de iluminación, ventilación, sistemas contra incendios, etc) Disposición física de los equipos según la secuencia del flujo.

- Proceso: Se evalúa en función de la circulación de materiales, análisis del flujo, necesidades de ampliación de la capacidad, fiabilidad de la maquinaria y equipos, identificación de puntos clave de control.

4.2.5. Gestión de la calidad

Las Normas ISO 9000 interpretan la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”; el aseguramiento de la calidad como “el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos”; y el control de calidad como “el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intervención de crear una característica específica de calidad”.

Para cumplir con estas definiciones, las PYMEs deben contar con un Sistema de Gestión de la Calidad para dirigir y controlar la organización con respecto a la política de calidad que se refiere a las intenciones y directrices generales de una organización respecto a la calidad.

4.2.6. Gestión del mantenimiento

El mantenimiento es una actividad para conservar el equipo u otros activos en condiciones de que contribuyan a la estabilidad de la capacidad productiva. La función de mantenimiento puede llevarse a cabo al azar (mantenimiento correctivo, a medida que el equipo falle) o mediante un contrato con terceros, puede también evitar que se descompongan (mantenimiento preventivo) o combinaciones de tales alternativas.

Independiente de las decisiones de subcontratar, elección de mantenimiento correctivo y/o preventivo, es necesario siempre una inspección periódica de las instalaciones y equipo para descubrir situaciones que puedan originar fallas o una depreciación perjudicial o que está presentando condiciones de riesgos de para la seguridad o daño ambiental.

La clasificación de los procedimientos, controles y registros se establece en tres categorías:

- Control de mantenimiento correctivo.
- Control de inventario de piezas (partes o repuestos), materiales y herramientas.
- Control de mantenimiento preventivo

a) Mantenimiento correctivo

Pueden mencionarse algunos elementos de importancia como:

- Reparaciones de urgencia,
- Sustituciones de piezas que no están en la planeación de mantenimiento preventivo.
- Reparaciones de edificio o instalaciones de servicio.

b) Mantenimiento preventivo

Cuando se ha realizado una conservación planeada de los equipos e instalaciones mediante un plan, se requiere de la documentación que permita establecer los procedimientos que simplifique trabajo y medios para la agilización o rapidez de inspección y ejecución de rutinas de mantenimientos. Depende de la naturaleza del negocio, y el grado crítico que se evalúe la ruptura de producción, puede efectuarse las actividades de mantenimiento necesarias. Pueden mencionarse algunas como:

- Control de trabajos de rutina como: Periodicidad de engrase, Limpieza, orden y aseo
- Reparaciones y reposiciones planeadas de carácter no repetitivo
- Inspección preventiva de mantenimiento.

4.3. Finanzas

La Estrategia Financiera tiene como objetivo diseñar e implementar la mejor ruta de utilización de recursos financieros que permitan disminuir los costos y maximizar las utilidades y por lo tanto ser más competitivos.

Se pueden identificar al menos cinco áreas que es necesario desarrollar para poder decir que una empresa es más competitiva en materia financiera a saber:

- a. Área Contable
- b. Auditoría y Control Interno
- c. Control Gerencial y Costos
- d. Evaluación Financiera
- e. Administración de los Tributos

De la utilización coordinada y cohesionada de estas áreas depende en gran medida la maximización de las utilidades y con ello la competitividad en materia financiera.

A continuación desarrollamos cada uno de los aspectos a áreas desde el punto de vista técnico.

a. Área Contable.

El área contable es clave para obtener la información financiera que permita medir los resultados que está obteniendo una empresa en el desarrollo de sus operaciones, cabe mencionar que la información es la base de las decisiones estratégicas y operativas acertadas, pues si no se tiene información, prácticamente se está en un mundo de apreciaciones y emociones, sin ningún sustento técnico.

Por eso cualquier empresa que se considere eficiente y eficaz debe contar con información de al menos lo siguiente:

- Libros Diario y Mayor. En ellos se registran las operaciones diarias y se consolidan a nivel de cuentas de mayor
- Registros contables, de acuerdo a principios de contabilidad. Es necesario que los registros tengan consistencia, por eso es necesario que se ajusten a los principios de contabilidad.
- Emisión de Estados de Resultado y Balance y Flujo de Efectivo, se deben emitir mensualmente para conocer y dar seguimiento a la situación de la empresa y tomar decisiones oportunas.
- Manuales de procedimiento contables. Se necesitan manuales para ordenar el proceso contable y con ella darle consistencia a los registros.
- Catalogo de cuentas. Establece las cuentas que van existir y registrar las operaciones.
- Política: Depreciación de Activo Fijo. Es necesario definir una política de depreciaciones de acuerdo al uso de los activos.
- Política para el manejo de los inventarios. Es necesario para la salvaguarda de los inventarios, así como el uso que se va a tener de los mismos.

b. Auditoría y Control Interno

El Control Interno y la Auditoría tanto externa como interna, son mecanismos de control que permitan medir como se están utilizando los recursos financieros materiales y humanos que tiene la empresa.

Por un lado el Control Interno son normas preventivas que buscan disminuir el riesgo de fugas o desvíos, robos y fraudes de los recursos de la empresa.

Por otra parte, la Auditoría Interna y Externa es el examen de los registros, normas y procedimientos, que se llevan en la empresa y que si las cifras de los Estados Financieros expresan razonablemente la situación financiera de la empresa.

c. Control Gerencial y Costos

El Control Gerencial y los costos en un área clave de la Gerencia Financiera, pues de una manera sencilla si no controlamos los costos, sobre todo los fijos, por allí se nos escapa la competitividad, por eso es necesario tener un buen procedimiento de costos que comienza con la identificación de cuales son costos variables, semi variables y fijos.

Porque es importante esto, porque si tenemos costos fijos altos y vendemos pocas unidades o estamos comenzando a desarrollar una operación, se asignan a pocas unidades costos fijos altos.

Lo deseable es tener solo los costos fijos necesarios y que los demás variables y semi variables, se asignen conforme las unidades producidas o vendidas.

d. Evaluación Financiera

La evaluación financiera nos sirve principalmente para medir la salud o posición financiera de la empresa en un momento dado. O sea, si las decisiones de producir, vender al crédito, endeudarse, invertir, si los flujos o ventas de las empresas son suficientes para responder ante las necesidades de liquidez de corto plazo tiene la empresa.

e. Gerencia Tributaria

Cada vez más, las empresas van tomando conciencia de la importancia que tiene el manejo correcto de los impuestos, de las posibilidades que dan las leyes para cumplirlas, pero accediendo a los derechos establecidos en ellas tales como, los ingresos no gravables, deducciones de gastos, créditos fiscales, acreditamientos, incentivos, exoneraciones, etc.

Por eso dentro de la estrategia competitiva que tiene que tener una empresa, esta que no debe pagar ni más impuestos, ni menos impuestos de los que la ley le permite, a ello se le llama técnicamente escudos fiscales o elusión tributaria.

4.4. Gerencia

En las grandes corporaciones el rol de la gerencia se focaliza en ejecutar las estrategias que los órganos directivos determinan y aprueban, pero en las pymes, dado su fuerte carácter de propiedad individualizada y familiar, la gerencia asume un rol integral, incluyendo la selección de las estrategias.

La gerencia usualmente es vista como la función de dirección general de una empresa, pero también existen roles gerenciales en los niveles intermedios (ventas, producción, administración) y aun en las unidades administrativas de base. En este documento enfocaremos gerencia como equivalente de dirección general de una pyme.

El método o ciclo gerencial² más sencillo y acorde a los sistemas de gestión de la calidad, aplicable a los distintos niveles gerenciales, que consideramos apropiado y útil a las pymes, es el siguiente:

- Determinación de estrategias.
- Organización de la gestión a realizar: esto en función de las estrategias, los factores de competitividad necesarios y procesos eficientes,
- Hacer lo planificado.
- Verificar o evaluar la gestión.
- Actuar: mejorar y generalizar las mejores prácticas.

4.4.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica en su concepción más sencilla significa fijar una meta u objetivo y encontrar la manera de alcanzarlo eficientemente. El objeto de la estrategia es lograr la ventaja competitiva.

² Adaptado de ¿Qué es el Control Total de Calidad?, de Kaoru ISHIKAWA.

Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor y más sólida entre los puntos fuertes de la empresa y la función objetivo del usuario (necesidad más relevante), que la ofrecida por la competencia.

La gerencia general de una pyme está representada por el Director o el dueño de la misma. Éste debe ocuparse de determinar la dimensión global de la empresa, que contempla, en materia de planificación, la determinación de finalidades u objetivos, las políticas o marcos de actuación y las actividades estratégicas o clave para lograr los objetivos y metas. Usualmente esto se presenta como visión (objetivo de largo plazo) y misión (estrategia o quehacer focal).

4.4.2. Verificando la calidad de la gestión.

Para vigilar la calidad y buenos resultados de la gestión, es necesario que la gerencia disponga de un método de comprobación periódica del cumplimiento de las metas y funcionalidad previstas. La gerencia no será gerencia si no tiene un medio de verificación. Toda evaluación tiene por objeto hacer una reflexión cualitativa a partir de datos cuantitativos comparativos con lo planificado.

Para verificar los efectos de la realización y sobre todo las excepciones o desviaciones se pueden usar los siguientes criterios:

- 1). Examinar cada componente o etapa de los procesos para ver si se han entendido claramente y si armonizan con las normas fijadas. La comparación debe ser siempre con las normas y reglamentos establecidos. Una lista de verificación resulta útil. También se pueden descubrir fallas en las normas de trabajo.
- 2). Verificar por medio de los efectos o resultados obtenidos. Este método es más eficaz y objetivo que el anterior. Los resultados pueden ser asuntos relativos al rendimiento del personal, la calidad de los productos, la cantidad, entregas a los clientes, índices de uso de material, costos

unitarios, etc. Al observar los cambios o excepciones que ocurren en cada uno de los reglones, es posible regresar a verificar el proceso.

Este proceso de evaluación o verificación amerita hacerlo con una metodología participativa, no solo de actores internos ni por la gerencia, sino con presencia de los usuarios de los productos y los procesos. Luego que se han identificado los factores causales (puntos de los procesos) de las excepciones o incumplimientos, es indispensable tomar las acciones apropiadas, incluyendo las acciones educativas para los trabajadores y el establecimiento de nuevas metas y normativas de trabajo. El objetivo final de esta fase gerencial es institucionalizar las mejores prácticas competitivas, lo que puede hacerse vía contenido de los procesos, de la misión y de las políticas generales u operativas.

5. Capítulo I: Diagnóstico de Sandalias Tosca en las áreas de gerencia, mercadeo, producción y finanzas.

5.1. Metodología desarrollada

Para la obtención de la información para el diagnóstico se realizaron una serie de entrevistas tanto al gerente, asistente de gerencia y responsables de las diferentes áreas. A continuación se presenta la metodología para la recopilación de la información por cada área.

Primeramente se aplicó una herramienta de valoración de la competitividad empresarial en la que se evaluaron las 4 áreas de la empresa, según variables ya establecidas, el objetivo fue tener una visión de la situación actual de la empresa e identificar los potenciales de mejoras y las prioridades que tiene el gerente para que su empresa pueda desarrollarse.

Primeramente se realizó la entrevista con el gerente de la empresa con respecto a las variables por cada área, utilizando la lista de chequeo. En el transcurso de la entrevista se verificó que de alguna manera pusieran en práctica actividades que llegaran al cumplimiento de las variables o los posibles potenciales a mejorar.

Luego se procede a evaluar las respuestas positivas con las negativas y asignar una valoración o escala que va desde 1 a 4 siendo la puntuación más alta el número 4. Posteriormente se procede a registrarse en una hoja Excel, el cual calcula de manera automática el porcentaje competitividad de la empresa en total y por cada área. Es importante mencionar que también se genera una figura donde se muestran los porcentajes por cada área y la comparación con el porcentaje ideal.

También podemos observar que dependiendo de la actividad de la empresa algunas variables no aplican, con lo que se procede hacer la valoración por la cantidad de variable que si aplican. Como fue el caso de **Sandalias Tosca** que

es una empresa de elaboración de sandalias que la variable de inocuidad no aplica a esta actividad.

Para la realización de las herramientas para el área de gerencia se aplicó una serie de preguntas, las cuales fueron aplicadas al gerente y asistente de la empresa. Luego se evaluó el área de mercadeo, donde se aplicaron un 6 herramientas (análisis externo, análisis interno, estrategias de diferenciación, objetivos del marketing, generación de estrategias y métodos de control), donde se realizaba una serie de preguntas al gerente y luego se procesaba de forma electrónica, con el objetivo de generar un Plan de Marketing donde se detalle las acciones necesarias para incrementar la participación en el mercado.

Con respecto al área de producción se evaluó la gestión de calidad, compras y mantenimiento, donde se realizaron una serie de preguntas dirigidas a la asistente de gerencia, responsable de cada área como de producción, mantenimiento, calidad, bodega entre otros. Esta información nos permitió generar recomendaciones de mejorar como formatos de registros, fichas, etc.

Por último se analizó el área de finanzas, donde se solicitó una serie de información como el catálogo de cuentas, políticas contables, balance general, estado de resultados para un período fiscal (30 de Junio del 2007 y al 30 de Junio del 2008), lo que permitió conocer la situación actual del sistema contable, evaluar la situación económica de la empresa y generar estrategias financieras y tributarias para la empresa.

5.2. Determinación de la línea base

Como primer paso se realizó un diagnóstico de competitividad empresarial de Sandalias Tosca, lo permitió visualizar el estado, las oportunidades de mejora para cada área³, y las prioridades de la gerencia en el desarrollar de un plan de acción en donde se seleccionen los puntos y actividades en los que se va a operar para fortalecer o solucionar las áreas críticas.

Del análisis de los resultados se obtuvo que el porcentaje de competitividad de la empresa es de **72%**, esto quiere decir que la empresa tiene barreras aun para llegar a la competitividad ideal que es el **100%**, esto se debe a que no tienen documentado sus valores, no realiza completamente la investigación de mercado que le permitan tomar decisiones, carecen de un proceso de comercialización definido, la comunicación integral no ha llegado a ser clara, falta de análisis a sus competidores, no le dan el debido seguimiento a sus clientes después de la compra del producto, falta de un departamento de innovación e investigación y desarrollo, falta de una política contable, controles de costo por área y falta de evaluación periódica de indicadores para desarrollar presupuesto. A continuación se muestra la figura con los resultados obtenidos de la corrida de la herramienta.

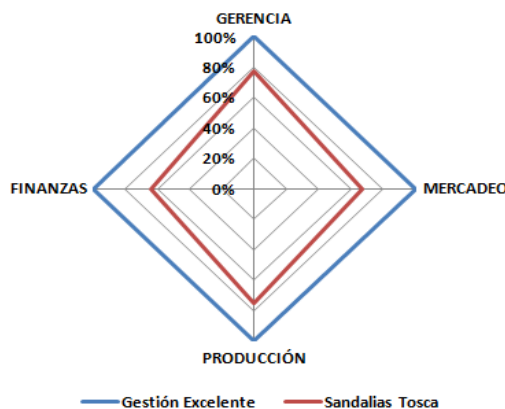


Figura 1: Diagnóstico de competitividad empresarial en Sandalias tosca

³ En el anexo I: Ver Concepto de las variables de competitividad empresarial evaluadas

En la tabla 1 se muestran los resultados por cada área.

Tabla 1: Porcentaje de competitividad por área de la empresa

Área de acción	Porcentaje de competitividad
Gerencia	77%
Mercadeo	67%
Producción	75%
Finanzas	64%

La tabla nos muestra que el área que obtuvo menor porcentaje es las finanzas, debido a que faltan controles administrativos y contables. El área de gerencia obtuvo el mayor porcentaje con un 77%, esto se debe a que el propietario planifica, organiza y maneja controles de algunas actividades, funciones y tarea de la empresa, pero aún falta documentar cada proceso de control. Ver con más detalle en el **anexo II**.

5.3. Mercadeo

5.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA fue utilizada para comprender la situación actual de la empresa. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para la toma de decisiones. Este análisis se enfocó solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Se resaltan las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. A continuación se muestra una tabla con FODA de Sandalias Tosca.

Tabla 2: Análisis FODA de Sandalias Tosca

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Personal capacitado.2. Tecnología moderna.3. Capacidad de innovación para el desarrollo de nuevos productos.4. Habilidades para mejorar los procesos productivos.	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento considerable de la demanda en uno o varios segmentos del mercado.2. Incursionar a nuevos segmentos del mercado.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de posicionamiento de la empresa.2. Canales de distribución.3. Empaque y presentación del producto, ya que se vende en bolsa para la facilidad del cliente.	<ol style="list-style-type: none">1. Ingreso de competidores potenciales.2. Ingreso de productos sustitutos.

5.3.2 Análisis externos

Para el análisis del área de mercadeo se utilizaron varias herramientas para conocer el ambiente externo e interno de la empresa. La empresa está envuelta en un ambiente de mucha competencia con productos extranjeros que ofrecen productos novedosos, frescos.

La industria del calzado en Nicaragua es heterogénea en su clasificación, está dominada numéricamente por micro y pequeñas empresas artesanales las cuales no poseen las condiciones para insertarse de manera competitiva en los nuevos mercados por falta de tecnologías adecuado con alto grado de obsolescencia, financiamientos, etc.

El desarrollo del sector calzado está estancado y la tendencia se orienta al cierre de muchas empresas que no logran insertarse en el mercado en el mercado local y encontrar su espacio para competir con productos extranjeros.

En el transcurso de los años se ha generado un crecimiento acelerado de las importaciones de calzado que compiten fuertemente con la producción nacional, ya que han llegado a ser el centro de atención dentro de la demanda nacional.

Estas importaciones se han centrado sobre diferentes tipos de calzados desde los usados como todo tipo de deportivo, en su mayoría de material sintético que los hace más vistoso y atractivos a consumidores.

Parte de la explicación del acelerado crecimiento de las importaciones está en la apertura comercial realizada a inicios de los 90 con la reducción de las barreras comerciales para los productos extranjeros. Ésta ha hecho más favorable la importación que la compra interna del producto.

Las industrias nicaragüenses no han logrado competir con los productos extranjeros ya que existe un mercado interno que no está satisfecho con la oferta nacional y que está siendo capturado por productores extranjeros, esto se debe a razones de calidad y precio, lo cual a su vez es un reflejo de las serias limitaciones estructurales del sector.

Se estima que gran parte de las importaciones están dirigidas al segmento poblacional de más bajo ingreso, ya que parte de este calzado que proviene de países asiáticos como China, Japón, Hong Kong es de material sintético y más barato en comparación al producto nacional. En la tabla 3 se muestran los competidores de la empresa.

Tabla 3: Competidores de Sandalias Tosca⁴.

COMPETIDOR	VENTAJA COMPETITIVA
1. Voltio (empresa China)	Mejor presentación, precio más bajo, más publicidad.
2. REEF	Estas empresas compiten por Marca
3. HAWAYANA	Estas empresas compiten por Marca

En el país no existen empresas que elaboran el tipo de sandalias que realiza Sandalias Tosca, solamente tenemos la ROLTER, esta empresa fabrica chinelas de hule para baños.

⁴ Según entrevista al gerente de la empresa

Según la gerencia la participación en el mercado nacional de los productos de la empresa es del 2%, por lo que el resto lo ocupa su competencia tanto de nacional como la extranjera.

5.3.3. Análisis interno⁵

Sandalias Tosca cuenta con una misión y visión, los cuales son elementos necesarios para poder llenar la necesidad de nuestros clientes y saber cómo se quieren ver la empresa en cuanto a desarrollo, crecimiento, etc. A continuación se presenta la misión y visión.

Misión

Producir sandalias de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes brindándoles comodidad, moda, variedad, frescura, durabilidad y buen precio.

Visión

Obtener el 80% del mercado de sandalias en Nicaragua y exportar a Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Esperamos producir una de las mejores sandalias de Centro América llegando a ser reconocida internacionalmente, como una sandalia de calidad.

La importancia de que la empresa tenga definido su misión y visión radica en que es el propósito u objetivo fundamental de la empresa y nos indica claramente hacia donde se dirige a largo plazo.

Esta empresa ha identificado y seleccionado su mercado meta hacia los que dirige su marketing con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

El mercado meta que tiene definido actualmente la empresa son:

⁵ Información suministrada por el propietario de la empresa.

- Jóvenes entre 15 a 25 años
- Estudiantes deportistas
- Personas que quieren una sandalia para su casa.

Esta segmentación es de mucha importancia para la Sandalias Tosca, ya que les ha ayudado a tomar decisiones en cuanto a los canales de distribución que emplearán, las herramientas de promoción que utilizaran, el precio que planteará al mercado, esto es decisivo para cualquier empresa.

Para la distribución del producto Sandalias Tosca tiene contratado personal de venta, estos se encargan de comercializar los productos en los 120 puntos de ventas que se encuentran en diferentes departamentos. Estos puntos de ventas se encuentran en la región de Occidente (León, Chinandega), en los departamentos de Managua, Masaya, Carazo, Rivas, Nueva Guinea, Granada, Rio San Juan, Matagalpa, Rio Blanco.

5.3.3.1 Series históricas de ventas⁶

En la tabla 4 se muestra el desempeño histórico de ventas con relación a los gastos de publicidad y promoción. El período de análisis fue de 2006, 2007 y 2008.

⁶ Información suministrada por el propietario de la empresa.

Tabla 4: Desempeño histórico de ventas

Variable	Año 1	Año 2	Porcentaje de cambio (2-1)/1	Año 3	Porcentaje de cambio (3-2)/2
Volúmen de ventas (unds)					
Ventas netas (dólares)	1,470,416.86	6,085,907.37	314%	10,032,459.96	65%
Margen Bruto (dólares)	926,362.69	2,788,807.65	201%	4,816,633.99	73%
Margen bruto o ventas netas	63.00%	45.82%	-27%	48.01%	5%
Publicidad y promoción de ventas (dólares)	*	36,900		50,693.48	37%
Publicidad y promoción de ventas o margen bruto	*	1.3%	*	1.1%	-20%
Utilidad neta (dólares)	578,126.44	411,948.97	(0.29)	662,311.35	61%
Utilidad neta o ventas netas	39.3%	6.8%	-83%	6.6%	-2%

Las conclusiones al respecto son las siguientes:

- En el año 2006 no aparecen datos de publicidad y promoción debido a que la empresa no pudo proporcionarme esta información. Es importante mencionar que no se contabiliza.
- Los volúmenes de ventas en unidades no están disponibles, debido a que los archivos en electrónicos de registro de estas ventas se dañaron y no les fue posible facilitármelos.
- Se puede observar que los montos destinados para la publicidad y promoción no son considerables, debido a que actualmente no está invirtiendo en esta actividad de manera formal. Es importante mencionar que esto no se registra de forma independiente.
- Para el 2007 y 2008 los montos para promoción representan aproximadamente el 1% con respecto a la margen bruto en dólares.
- En cuanto a las actividades de promoción y publicidad no se han realizado actividades formales en todo el país, estas solamente se realizan a nivel del Occidente (león y Chinandega), por lo que es importante que se realicen campañas de publicidad, a través de revistas, periódicos, carteles, broshure, entre otros.

5.5. Producción

En el área de producción se analizó la gestión de calidad, compras y de mantenimiento. Es importante mencionar que para la empresa la gestión de producción es un sistema que involucra materiales, máquinas, personal y proveedores en la planificación y control de los procesos de fabricación. El análisis de cada sistema de control se muestra a continuación.

5.4.1 Gestión de calidad

La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación.

5.4.1.1. Mapa de proceso

A continuación se muestra el mapa de proceso de la sandalia de gancho clásico de la empresa.

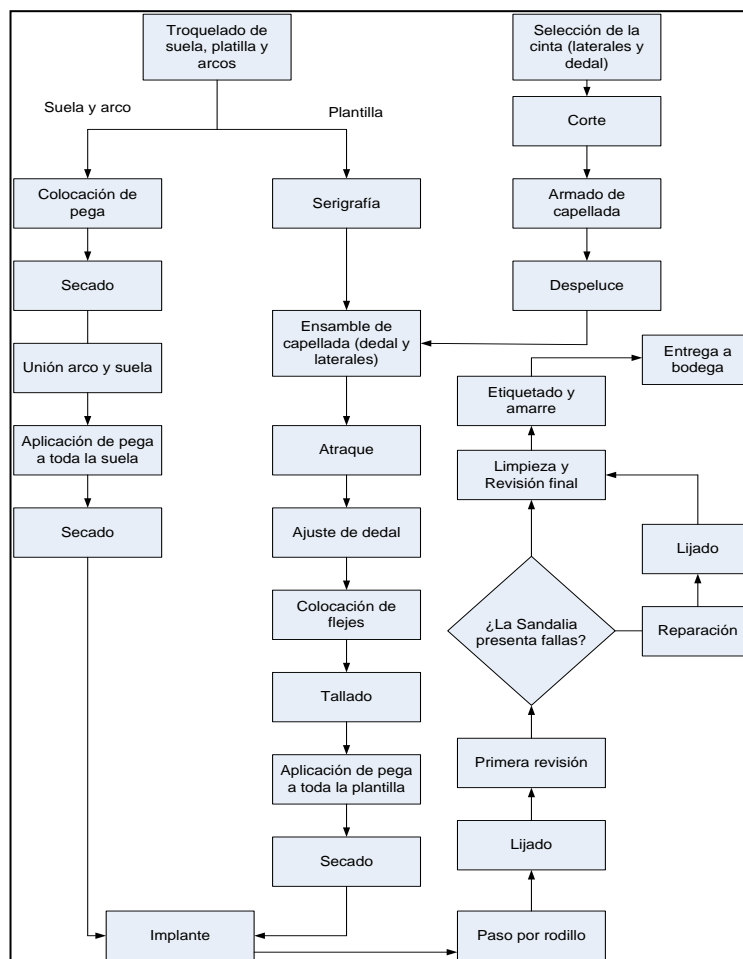


Figura 2: Mapa de proceso de la sandalia de gancho clásico de Sandalias tosca

5.4.1.2 Diagrama SIPOC para productos de la empresa

El diagrama SIPOC es de gran ayuda, ya que nos permite ver a la empresa desde el punto de vista de los procesos desde que entra la materia prima hasta obtener el producto final. En la herramienta se define lo siguiente:

S (supliers - proveedores-) aquellos que proporcionan los insumos necesarios para que el proceso comience.

I (input -entradas/insumos-) las materias primas y/o información que desencadenan el proceso.

P (process -procesos-) el conjunto de tareas que realizamos para procesar hasta obtener un producto terminado.

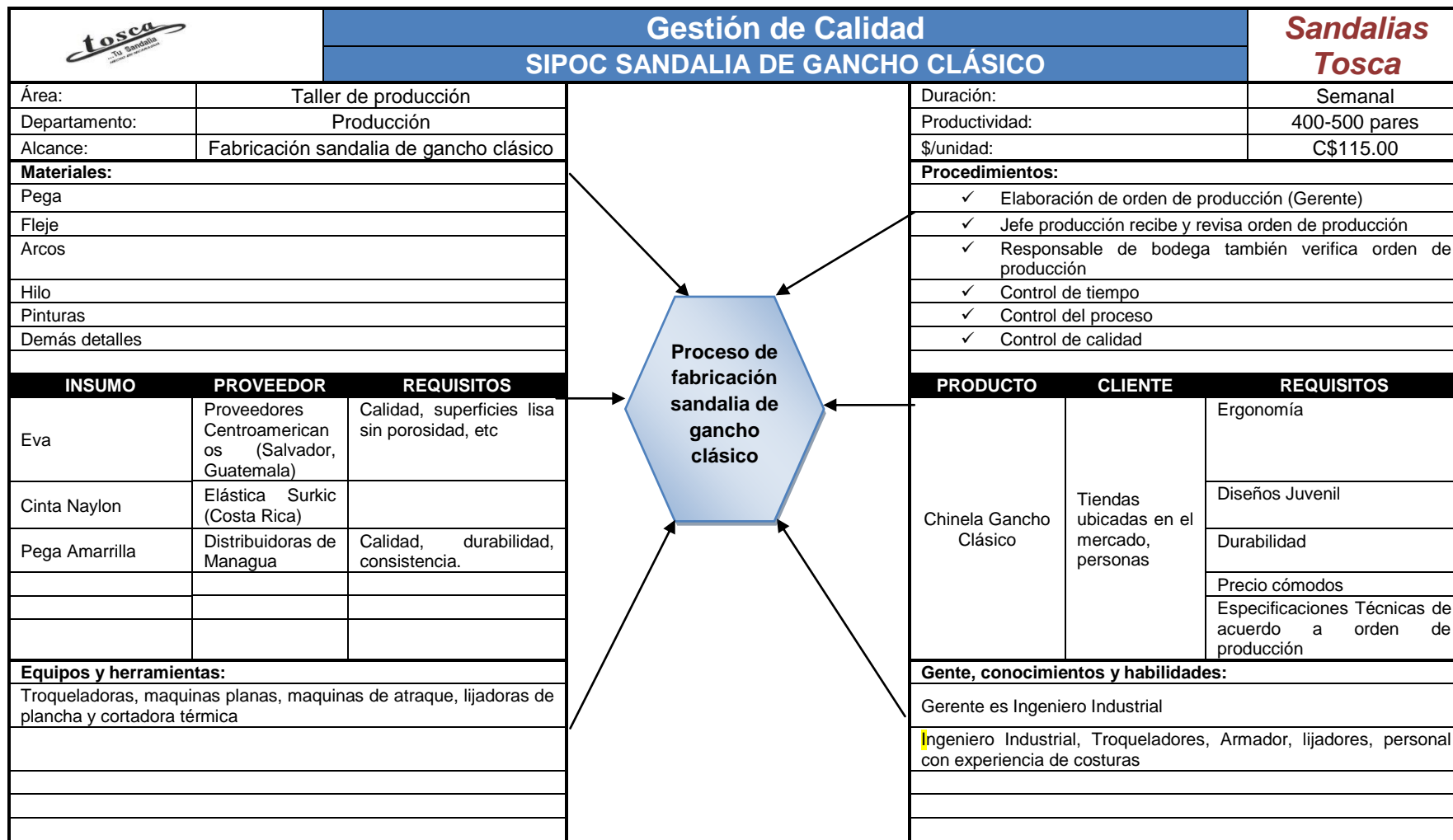
O (output -salida/producto-) es lo que entregamos según el pedido que entró.

C (costumer - cliente-) Para quién hemos fabricado el producto.

En la tabla a continuación se muestra el SIPOC para la sandalia modelo Gancho Clásico, el cual nos muestra los elementos que intervienen en el proceso materiales, insumos, los proveedores, equipos y maquinarias, tiempo de producción, los procedimientos, mano de obra calificada, valor del producto y el cliente con todos los requisitos de calidad que exige que tenga su producto.

Este diagrama permitirá que Sandalias Tosca mantenga una perspectiva de las principales etapas del proceso de la chinela además de sus proveedores, como entradas, salidas y cliente principales tanto internos como externos.

Tabla 5: Diagrama SIPOC para la sandalia de gancho clásica



En este diagrama se pueden observar los elementos necesarios para elaborar una sandalia de gancho clásico. Las entradas, los proveedores, los subprocesos, las etapas o actividades del proceso, las salidas y los clientes para ver el proceso en todo su conjunto y sus relaciones con otros procesos.

5.4.1.3 Identificación de los puntos de control

Según el diagrama de flujo del proceso de elaboración de la sandalia de gancho clásica se encontraron los siguientes puntos de control a lo largo de todo el mapa de proceso.

- Verificar la operación de tallado, proceso en el cual se le proporciona medida adecuada de la sandalia.
- Verificar el acabado (lijado) de la superficie de las orillas de la sandalia.
- Verificar que la lámina de Eva tenga las especificaciones correctas (calidad, sin burbujas, etc)

Tabla 6: Variable a controlar y su frecuencia

Puntos de control	Control	Frecuencia
Verificación del tallado	Documentar estándares de medidas de los producto	Cada vez que se realice la orden de producción
Verificación del acabado o lijado	Vigilancia del proceso y registro del número se sandalias con defectos.	Frecuentemente
Calidad de la lámina de Eva	Supervisión de cada uno de los lotes de mercancía que se recepciona en la empresa. Monitoreos visuales	Cada vez que se recepciona el material

5.4.1.4 Matriz de criterios de decisión de un problema detectado

Según la identificación de puntos de control de la elaboración de estos productos, uno de los problemas en la fabricación de la sandalia de gancho clásica y en general del resto de los productos es la calidad de la materia prima que es la lámina de Eva. Este material es clave para que toda la cadena funcione eficientemente.

A continuación se muestra en la tabla 7 la matriz de criterios o matriz de decisión con el objetivo de tomar decisiones entre varias alternativas en función de criterios claves que serán de éxito.

Tabla 7: Matriz de criterios o matriz de decisión para la elaboración de la sandalia clásica

Criterios	Valor o peso	Alternativa A	Puntuación		Alternativa B	Puntuación	
		Asignar personal para la supervisión o revisión de los embarques de lámina de Eva que se recepcionan en la empresa.			Llevar registros de la cantidad de embarques dañados, proveedor, frecuencia, fecha, etc.		
Tiempo de implementación	7	1 mes	10	70	2 mes	6	42
Seguridad	2	Ningún esfuerzo	10	20	Esfuerzo ocular y muñeca	6	12
Reducción de defectos estimados en la fabricación de la sandalia	9	Significativa; asegura que la sandalia vaya con la calidad que el cliente exige, sin defectos. Asegurar que la materia prima (lámina de Eva) no tenga porosidades y de esta forma se reducen los reprocesos.	8	72	Mantener un registro de los los embarques dañados, nombre del proveedor, fecha, etc.	6	54
Costo de implementación	3	Ninguno	10	30	Ninguno	10	30
Costo operativo	5	Ninguno	10	50	Incremento del gasto en energía eléctrica 2%	5	25
Impacto en otras áreas del negocio	10	Permitirá tener una excelente calidad de la sandalia, correctas especificadas por el cliente. Todas las áreas serán beneficiadas.	8	80	Permitirá tener una excelente calidad de la sandalia, correctas especificadas por el cliente. Todas las áreas serán beneficiadas.	8	80

En la tabla anterior se muestran las dos alternativas para solucionar los posibles problemas en el área de diseño que son:

- Asignar personal para la supervisión o revisión de los embarques de lámina de Eva que se reciben en la empresa.
- Llevar registros de la cantidad de embarques dañados, proveedor, frecuencia, fecha, etc.

En esta matriz se establecieron prioridades, se evaluaron las opciones frente a cada criterio y su peso, al final se obtuvo un puntaje final que permitió la elección de la mejor solución. Según el puntaje final la mejor opción para solucionar el problema es **Asignar personal para la supervisión o revisión de los embarques de lámina de Eva** con el propósito que puedan evitarse el ingreso de material defectuoso a la empresa y por lo tanto generar pérdidas económicas por reprocesos y devoluciones.

5.4.1.5 Construcción del Análisis de Modo de Fallo y Efecto (AMFE) del proceso productivo

Esta herramienta permite que **Sandalias Tosca** se anticipe a los problemas para poder tomar las medidas para contrarrestar, reducir o eliminar los posibles riesgos o los puntos críticos encontrados anteriormente para la elaboración de la sandalia de gancho clásico u otros productos.

En la tabla 8 se presenta el AMFE donde se identificaron en algunas etapas del proceso riesgos o fallas.

Tabla 8: AMFE (Análisis de Modo de Fallo y Efecto) para la elaboración de la sandalia de gancho clásica.

Operación del proceso	Modo	Efecto	Causa	Ocurrencia (F)	Severidad (G)	Detección (D)	IPR	Prioridad	Soluciones o acciones correctivas
Tallado	Medidas y dimensiones no exactas	Que las piezas no concuerden	Seguimiento de las operaciones de tallado	2	6	6	72	2	La jefe de producción debe dar seguimiento a las operaciones de los tallado.
Acabado o Lijado	Superficies no uniforme de las sandalias	Piezas mal lijadas y deformes	Control frecuentemente del proceso de lijado	2	6	6	72	3	El jefe de producción debe de verificar que las suelas queden completamente lijada sin defectos para evitar los cuellos de botellas.
Recepción de materia prima (EVA)	Material defectuoso con espumas o burbujas.	Mala calidad de la sandalia con material defectuoso	Falta de supervisión de la llegada de los embarques del material	3	10	8	240	1	Tener un responsable de supervisar cada embarque y Llevar monitoreos visuales con frecuencias

En el AMFE se planteó un análisis de modo de fallo y efecto para la chinela donde se plantearon los puntos críticos del proceso con sus soluciones o acciones correctivas. Como se puede observar en la tabla la operación que tiene especial prioridad para corregir es la recepción o control de la calidad de la materia prima, por lo que es importante que se asigne a una persona responsable para supervisar los embarques.

5.4.1.6 Elaboración del cuadro de mando para los puntos de control

Con el análisis del AMFE se elaboró un cuadro de mando con los puntos críticos, con sus indicadores, las acciones de monitoreos que se deben implementar y el responsable de la acción. En la tabla 9 se muestran los detalles.

Tabla 9: Cuadro de Mando para los puntos críticos para la elaboración de la sandalia de gancho clásico

Puntos Críticos	Indicadores	Monitoreo	Responsable
Verificación del tallado (medidas adecuadas)	Porcentaje de errores cometidos	Se deben llevar registros para hacer un análisis de los errores más frecuentes	Jefe de Producción
Verificación del acabado o lijado (que no queden imperfecciones)	Número de errores cometidos en deformaciones, lijado imperfecto. Se debe registrar si se puede por cliente	Se debe registrar los defectos con el propósito de analizar que tan frecuente se esta dando. Monitoreos visuales	Jefe de producción y responsable del lijado
Calidad de la lámina de Eva (si poros o espumas)	Porcentaje de material con defectos o porosidad.	Monitoreos visuales, realizar muestreos a los embarques y llevar registros de proveedores.	Gerente General

En esta herramienta se realizaron algunas actividades que ayudará a la empresa a empezar con una gestión de calidad en sus procesos.

Se describió el mapa de proceso de uno de los productos de la empresa, la sandalia de gancho clásico, se escogió debido a su importancia en el mercado.

Se realizó el diagrama de SIPOC para el producto seleccionado esto permite que la empresa identifique todos los elementos que intervienen desde la compra de la materia prima, materiales, etc hasta llegar al producto final.

También se identificaron los puntos críticos en el diagrama de proceso de la sandalia. Uno de los problemas en la fabricación la sandalia de gancho clásico y otros productos es el tallado, este es un proceso para que la chinela quede con las medidas adecuadas otros puntos críticos es el lijado de las superficies de la sandalia. Uno de los mayores de la empresa es la calidad de la lámina de Eva, ya que muchos embarques ingresan sin ser supervisados.

En el AMFE se planteó un análisis de modo de fallo y efecto para la chinela donde se plantearon los puntos críticos del proceso con sus soluciones o acciones correctivas. Al final elaboró un cuadro de mando con los indicadores para el control, las acciones de monitoreos y el responsable de la acción.

5.4.2 Gestión de compras

La gestión de compras se encarga de detectar la necesidad y actúa en consecuencia aprovisionando materiales, de conformidad a políticas preestablecidas de producción e inventarios.

5.4.2.1 Ficha de producto para materia prima

La empresa elabora diferentes estilos de sandalias deportivas tanto para niños, adultos, jóvenes donde se utiliza como materia prima la lámina de Eva para la suela y plantilla. La compra de este material es a través de proveedores Centroamericanos.



Fig. 3. Estilos de sandalias

Con respecto a la ficha de materiales la empresa no tiene formato de registro de las características técnicas de las materias prima.

Cabe destacar que este material es de gran importancia para la empresa por lo que se debe tener control como realización de formatos de consumo, rendimientos, estandarización de tallas, entre otros. También la empresa puede implementar una ficha para cada material o insumo utilizado para la elaboración de la sandalia.

5.4.2.2 Procedimientos e Instructivo de la gestión de compras

Proceso de Gestión de compras de la lámina de Eva

Misión del proceso: Es garantizar que la compra de materiales y servicio requeridos por los procesos del sistema de gestión de compras, cumplen con los requisitos y especificaciones definidos de la empresa Sandalias Tosca.

Alcance del proceso: el proceso inicia con la solicitud o necesidad de material o servicio, continúa con las solicitudes contratadas, aceptadas y recepcionada a satisfacción.

Usualmente el flujo de compra para toda empresa se da primero por la generación de una necesidad, luego se genera la orden, orden física, se recepciona, facturación y al final hay



Fig. 4. Lámina de eva

una compra de material, insumo, etc.

Para este análisis del proceso de la gestión de compras se escogió como material la lámina de Eva, esta es utilizada para la elaboración de la suela y la plantilla de los diferentes estilos de chinelas que elabora la empresa.

En la figura 5 se muestra el diagrama del proceso de compra para la lámina de Eva



Fig. 5: Flujo de Proceso de la Lámina Eva

El consumo de lámina es registrado en el inventario de materia prima que lleva el encargado de bodega. Sin embargo, el traslado de la información de consumo de lámina se reporta por programas de forma diaria a contabilidad.

Con respecto a la figura anterior el proceso de compra de la lámina de Eva empieza con la solicitud de compra que la realiza el personal de bodega, después se realiza la cotización a diferentes proveedores los cuales son del área Centroamericana, la gerencia junto con el asistente evalúan los proveedores, se da el visto bueno, se realiza la compra y al final el proveedor trae el material directamente a la planta y el personal de bodega lo recepciona. En la tabla 10 se explica con más detalle este proceso.

Tabla 10: Proceso de Gestión de Compra de la lámina Eva

Proveedores	Entradas	Actividad	Salida	Cliente
Bodega y Gerencia	Solicitud de compras	Solicitud de compra: La solicitud de compra empieza con un control diario de producción y materia prima, plan de producción e informa de caja y banco para saber el capital disponible luego esto lo analiza la gerencia para ver cuánto se requiere y así solicitar la orden de compra. la solicitud del material proviene de bodega.		Bodega
Asistente de gerencia	Cotización	Cotización. Se realiza a diversos proveedores de diferentes países (El Salvador, Guatemala)	Fondos para la realización de la compra	Responsable administrativo
Asistente de gerencia	Evaluación de proveedores	Evaluación de proveedores. La evaluación se realiza en base a criterios de precios, características del material, etc.		
Gerencia	Visto bueno	Visto bueno. Aquí se da el visto bueno al proveedor escogido		Responsable administrativo
Asistente de gerencia	Realización de la compra	Realización de la compra. Aquí se realiza la compra que ya fue aprobada por gerencia con las cantidades y el proveedor elegido	Materiales e insumos comprados con facturas BL, etc	Contabilidad
Bodega	Recepción del material.	Recepción del material. Aquí se da la recepción del pedido se revisa que vengan las cantidades correctas y el material en buen estado	Materiales puestos en bodega	Contabilidad

5.4.2.3 Evaluación de proveedores

La búsqueda del proveedor adecuado presenta muchas facetas, algunas de las cuales son intangibles. Así pues, el problema de selección cuenta con varias formas generales de proceder.

Cada empresa establece los criterios a emplear para la evaluación así como la ponderación relativa de los mismos. Si bien es posible tener. Si bien no es siempre posible tener un solo proveedor, no solo es posible minimizar el costo total, es indispensable hacerlo. Minimizar el costo implica considerar otros criterios de evaluación junto con el precio como calidad, tiempo de entrega, entre otros.

Sandalias Tosca evalúa sus proveedores por criterios de precios, características físicas de lámina, tiempo de entrega y facilidad de pago. No cuenta con formatos de registros que le ayuden a controlar o evaluar a sus proveedores.

5.4.2.4 Control de registro y estadísticas de compras

Con respecto a estadísticas de compras la empresa carece de formatos que le ayuden a registrar todo el proceso de compra como son las facturas. Es importante que la empresa se pueda auxiliar de otros formatos que le permita registrar y controlar las compras.

5.4.3 Gestión de mantenimiento

5.4.3.1 Disciplina de las 5 ´S (Seiri, Seiton, Seiso):

Aplicación de las 3 S (Selección, orden y limpieza).

SEIRI Seleccionar

Actualmente, **Sandalias Toscas** se encuentra en proceso de elaboración de sandalias deportivas y casuales con una gran variedad de estilos y tamaños tanto para hombres, mujeres y niños para la venta a nivel nacional, por lo que necesita espacio para el almacenamiento tanto de los materiales como del producto en proceso y producto terminado.

ANTES



Fig. 6. Bodega de almacenamiento de materia prima

La empresa dispone de áreas específicas para el almacenamiento de láminas para troquelar, la entrega de estas láminas de suelas y plantilla al operador de troquelado se realiza según pedidos de producción. Como se puede observar en las figura 6 del antes, donde observamos en el área de bodega, objetos que no son necesarios y que deben ser separados de los materiales que son útiles.

SEITON Orden

En el área de almacenamiento de materiales se guarda las láminas de suela y plantilla, cintas de diferentes diseños, un armario con las capelladas con diferentes estilos para cada modelo.



Fig. 7. Orden de materia prima e insumos

En función de lo observado, los materiales se encuentran ordenados lo que hace más fácil su accesibilidad, por eso es importante que se ordenen de manera en que los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse para que cualquiera pueda encontrarlos.

Aunque la empresa debe mejorar en algunos aspectos de almacenamientos como la de las suelas y plantillas troqueladas temporal, de tal manera que se eviten pausas por acomodamientos de los pares elaborados y almacenar las capelladas elaboradas por lotes de 20 pares con estilos



Fig. 9. Almacenamiento de sandalias terminadas

mezclados para cada modelo, de tal manera que se entreguen a los operarios con los estilos ya combinados. Esto evita demoras por el acomodamiento de las capelladas previo al ensamble con la plantilla.



Fig. 8 Suelas para sandalias

Cabe mencionar que el área de almacenamiento de materiales se divide para la materia prima e insumos y producto terminado que en muchas ocasiones los encontramos mezclados, por lo que se debe ordenar y asignar áreas para cada actividad.

Para reducir demoras en el proceso productivo, se trasladó la mesa de serigrafiado al área de troquelado. De esta manera, ya sale las plantillas y suelas de esta área directo al proceso productivo.

ANTES



Fig. 10. Mesa de serigrafiado

SEISO Limpieza

La limpieza es un elemento importante en una empresa, que implica identificar y eliminar todas las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, piezas deterioradas o dañadas para Sandalias Tosca por lo que se deben establecer procedimientos de limpieza.

Con respecto a la limpieza de todas las áreas de esta empresa se pudo observar que se encuentran ordenadas y limpias, a excepción de algunas como la de almacenamiento de láminas de suela y plantilla.



Fig. 11. Bodega de lámina de eva con desechos

En esta área se observó que existen materiales como cajas de cartones, plásticos, etc, que no tienen ninguna utilidad y que deterioran la imagen del espacio de almacenamiento y ocupan espacio innecesario, por lo que es necesario retirarlos. También se debe limpiar el piso eliminar el polvo, suciedad y objetos extraños.



Fig. 12. Área de proceso de maquinas para coser

En los puestos de trabajo también se requiere de mantener limpio todas las áreas, con el objetivo de lograr una mejor clasificación y orden de todos los elementos que se va a utilizar, esto evita los atrasos de

la producción y una buena imagen.

Para la limpieza de las maquinarias se realiza diferenciado, las máquinas de coser se le realiza una limpieza general semanal, se le pone aceite, se le cambian las agujas si están quebradas, etc, para el caso de la troqueladora la limpieza general se realiza cada 2 meses.

5.4.3.2 Clasificación de equipos

Los equipos utilizados por Sandalias Toscas se muestran en la tabla 11 y se clasifican de mayor a menor importancia.

Tabla 11: Clasificación de los equipos de Sandalias Tosca

Nombre del equipo	Cantidad de equipos	Especificaciones
Troqueladora Hudson	1	Machinery F 40/5 con su motor
Troqueladora Herman	1	Schwable Inc Modelo D
Máquinas planas	4	Mitsubishi, Modelo D y 350
Máquinas Mitsubishi	2	Mitsubishi, PLK-03BTA
Máquinas de atraque	5	Modelo LK3-B430A
Lijadoras de plancha	5	MODELO Delta Sander con su motor
Cortadora Térmica con su control	1	-
Bandas Transportadoras	2	-
Rodos para prensa con su motor y mesa.	2	-

Según la persona encargada de mantenimiento de los equipos existentes en la empresa, la más importante es la troqueladora. Este proceso es uno de los más significativos y en el caso que estas máquinas no esté funcionando se detiene la producción, ya que no se tiene el principal insumo para la elaboración de sandalias, la suela y plantilla troquelada, seguida de las maquinas planas, maquinas de atraque, etc.



Fig. 13. Equipos almacenados en temporada baja de producción

La utilización de los equipos depende de la temporada de producción, en la época de picos de producción todos los equipos están funcionando en caso contrario se guardan o se tapan con bolsas plásticas como se muestra en la figura 13 para que no se dañen y se mantengan limpias.

5.5.3.3 Registro y control

1. Ficha técnica del equipo

Con respecto a las fichas técnicas de los equipos, la empresa tiene en su poder fichas para algunos equipos y para otros no, debido a que hay equipos que se compraron usados. Estas fichas no se pudieron proporcionar en el momento del diagnóstico por falta de accesibilidad a la información.

Para un adecuado manejo de un sistema integral de mantenimiento es de mucha importancia utilizar formatos como los de ficha técnica.

2. Formato para orden de trabajo

La orden de trabajo, es uno de los más importantes en la administración del mantenimiento que se realiza a los equipos, ya que a partir de este formato se autoriza la realización del trabajo y permite calcular los costos mantenimientos y las horas de paro por el trabajo.

En el formato a continuación se muestran los elementos necesarios que debe llevar la orden de trabajo: nombre de la empresa, equipo, código del equipo, etc.

Cada orden de trabajo del mantenimiento tiene el grado de prioridad, que puede ser de emergencia, urgente, normal y permanente. La empresa tiene que proporcionar el grado urgencia que tiene la reparación.

3. Formato de registro de mantenimiento

Los formatos de mantenimiento son de vital importancia para esta empresa, ya que les permite controlar las horas de paro por la realización del mantenimiento, descripción de la avería, que personas le va a realizar el trabajo, materiales a utilizar.

En el caso de esta empresa actualmente se realizan mantenimiento preventivo, limpieza a los equipos (maquinas planas, la de atraque, troqueles, lijadoras, etc), se aceitan, se cambian accesorios que estén dañados, esto se ejecuta semanal. El mantenimiento general se realiza cada 2 meses.

4. Formato de registro de control de repuestos y materiales

El formato para registro de control de repuestos y materiales nos permite identificar los proveedores, cuanto nos va a costar y el tiempo que dilatan en la entrega del material o repuestos.

Para el caso de Sandalias Tosca cuando se necesita algún repuesto, el responsable de mantenimiento solicita al responsable de bodega la compra de este material, por lo que en esta actividad es recomendable utilizar formatos de registro.

5. Plan de mantenimiento preventivo

Es importante señalar que las empresas deben tener un plan de mantenimiento preventivo, dirigidos a mantener el equipo funcionando a plena capacidad.

Esta empresa ya tiene establecido los mantenimientos preventivos para los equipos. Esto se realizan de forma diferenciada, por ejemplo a las troqueladoras se ejecuta cada 2 meses, en las maquinas coser se realiza una limpieza general y cambio de aceite 1 vez por semana. En la tabla 12 se muestra el período de mantenimiento para cada equipo.

Tabla 12: Mantenimiento de equipos

Equipos	Tipo de mantenimiento	Calendario
Troqueladora Hudson	Preventivo	2 meses
Troqueladora Herman	Preventivo	2 meses
Máquinas planas	Preventivo	semanal
Máquinas Mitsubishi	Preventivo	semanal
Máquinas de atraque	Preventivo	semanal
Lijadoras de plancha	Preventivo	semanal
Cortadora Térmica con su control	Preventivo	semanal
Bandas Transportadoras	Preventivo	semanal
Rodos para prensa con su motor y mesa	Preventivo	semanal

Como se puede observar los mantenimientos que se les da a los equipos es bastante regular, lo que ha permitido que no haya paros frecuentemente.

5.4.3.4. Índices

Existen ocho factores encargados de evaluar la gestión del mantenimiento, los cuales se detallan a continuación:

- Nivel de Información.
- Productividad Total Efectiva de los Equipos

- Nivel de incidencia de la función de mantenimiento en los costos de la empresa.
- Existencia de un sistema formal de medidas para determinar la efectividad del mantenimiento.
- Capacidad de los obreros del mantenimiento de enfrentar con éxito los problemas correspondientes a esta función.
- Existencia de un sistema formal de planificación y programación de trabajos de mantenimiento.
- Nivel de adopción de sistemas de mantenimiento informatizados.
- Seguridad del personal y del Medio Ambiente.

La empresa Sandalias Tosca debe utilizar algunos indicadores que midan la gestión de mantenimiento como:

- Costo del mantenimiento versus horas trabajadas
- Horas de paro del equipo
- Costo total de materiales versus presupuesto
- Costos de mantenimiento versus costos de producción
- Tiempo planificado del mantenimiento versus tiempo real

5.5. Finanzas

5.5.1 Sistema contable

El sistema contable es una estructura organizada, mediante la cual se recoge la información de la empresa como el resultado de sus operaciones, valiéndose de reportes, libros auxiliares, etc.

El sistema contable de Sandalias Tosca esta bajo la responsabilidad 1 contador y 2 auxiliares, toda la información de los estados financieros de la empresa se registra en un sistema contable computarizado llamado ASPER COI. En el

sistema se registran todas las operaciones industriales y comerciales de la empresa generando de esta forma el balance general y el estado de resultados.

Se cuenta con una **caja general**, las entradas de efectivo se originan de las ventas del producto, la mayor parte se deposita diariamente en el banco, solamente se deja un monto aproximadamente de **C\$ 2,000** que se utiliza para compras rápidas que surgen en el momento y de las diferentes áreas. La empresa no cuenta con una caja chica establecida.

Para el control de la entrada y salida de efectivo de la caja general, se manejan por medio de recibos y facturas. El responsable de esta caja le proporciona los ingresos y egresos al responsable de la contabilidad y este ingresa lo que se llaman ajustes diarios que son las facturas, recibos, etc.

La empresa tiene un catálogo de cuentas dallado y codificado este se lleva en el sistema contable, solamente se ingresan los nombres de las cuentas y automáticamente se enumeran, este software trae su instructivo de cuentas. El catálogo cuenta con **43** cuentas mayores y **301** subcuentas algunas de esta tienen otra subcuentas. La empresa no tiene una política contable escrita pero tiene sus propios criterios para la contabilización de las operaciones y elaboración y presentación de los estados financieros.

Con respecto a los controles internos la empresa no tiene un reglamento de caja chica, tiene un reglamento interno de personal que tiene aproximadamente 3 años, que no está actualizado y no se aplica pero se realizan memorándum para mantener al personal informado, no tienen un manual de organizaciones y funciones escrito pero según la empresa sus colaboradores manejan sus responsabilidades, funciones y conocen quiénes son sus superiores.

5.5.1.1 Catálogos de cuentas

El catálogo de cuentas es una lista de todas las cuentas que necesita en función de sus actividades a que la empresa se dedique pero existen cuentas que son características de ciertos negocios.

La empresa tiene un catálogo de cuentas codificadas, clasificadas por grupos el cual se llevan en el sistema contable computarizado ASPER COI, que posee la empresa. Este catálogo tiene 43 cuentas principales la cual cada cuenta se divide en otras subcuentas mostrándolo de una manera muy detallada.

En la tabla 13 se muestra un resumen del catálogo.

Tabla 13: Cuentas principales del catálogo de cuentas de la empresa.

Cuentas principales	
Fondos por depositar	Gastos acumulados por pagar
Fondos Fijos	Impuestos por pagar
Fondos en bancos	Retenciones por pagar
Cuentas por cobrar clientes	Prestamos por pagar
Cuentas por cobrar empleados.	Obligaciones a largo plazo
Otras cuentas por cobrar	Capital inicial
Inventario	Superavitl por reval. Activos
Gastos y producto en proceso	Reservas legales
Gastos pagados por anticipos	Utilidades/déficit acumulado
Inversiones a corto plazo	Utilidades/déficit del periodo
Terreno	Ventas
Edificio	Ventas mercancías en consignación
Mobiliario y equipos de oficina	Otros ingresos
Equipos de transporte	Costos de ventas
Maquinas y equipos industriales	Costos de ventas en consignación
Depreciación acumulada	Gastos administrativos
Activos diferidos	Gastos de ventas
Depósitos en garantías	Gastos de productos financieros
Cuentas entre sistemas	Mercancía entregada en consignación
Cuentas sistemas diferidos	Consignaciones entregadas
Proveedores	Otros Egresos
Cuentas por pagar	

Podemos considerar que la presentación de este catálogo es el adecuado, ya que está organizado y codificado en cuentas mayores y subcuentas, esto permite controlar eficientemente cada una de las cuentas de la empresa. Aunque se necesita que en las subcuentas se utilice sangría izquierda para diferenciarlas de las cuentas principales.

Para esta empresa es indispensable el catálogo de cuentas, pero se hace necesario también complementarlo con un instructivo para su manejo, este instructivo debe ser tan amplio y detallado como las circunstancias lo ameriten.

La empresa no tiene un instructivo de cuentas escrito ya que el sistema contable trae instalado su instructivo de cuentas.

5.5.1.2 Políticas Contables

Las políticas contables son principios específicos, bases, acuerdos, reglas, procedimientos adoptados para el registro y transacciones que realiza la empresa.

La empresa no tiene una política contable formal, escrita pero la gerencia y el personal a cargo de la contabilidad de la empresa usan sus propios juicios en el desarrollo y aplicación de una política contable que brinde la información necesaria.

La empresa cuenta con algunos criterios contables que a continuación se detallan:

1). Caja chica:

La empresa maneja un fondo máximo C\$ 2000 por día considerado como caja chica, esta cantidad la determina el gerente.

2). Bancos

Las frecuencias de depósitos por lo general son diarias.

Se maneja una chequera donde se pagan: anticipos de la administración de la renta, planilla, compra de pintura de serigrafía, pegamento, selladores, mascarillas, fletes para sandalias, papelería para la administración.

3). Cuentas por cobrar

No se dan créditos a largo plazo todas se recuperan al final del día, quincenal, semanal por tal razón no se tienen antigüedad de saldo, ni clientes morosos.

A los 3 agentes de ventas se les da crédito por un día aproximado de 400 a 500 pares de sandalias.

Para el caso de la persona o cliente que el gerente le proporciona créditos se le da lo que pida ya que es considerado un excelente cliente.

Las ventas son de contado y estos se pagan en efectivo.

4). Inventario

Llevar control ya sea en electrónico o en cuadernos los registros de producto terminado, en proceso y materia prima utilizada para luego ingresarlo al sistema contable.

Los inventarios de mobiliario, equipos, vehículos se llevan por motivos de la contabilidad ya que se registran para la contabilidad.

5). Activos fijos

El terreno, edificio que usa la empresa no se registra en la contabilidad ya que el local es alquilado, lo que se registra es el pago del alquiler en el pasivo.

Los mobiliarios, equipos de oficina, vehículos que tiene la empresa se registran en el sistema contable ASPEL COI, programa donde va depreciando cada equipo.

6). Pasivos

Las deudas que la empresa contrae solamente con los proveedores de materia prima.

La forma de pago a proveedores se realiza de forma diferenciada: Existe un proveedor que solicita que le depositen el dinero primero y luego manda la

materia prima, otros mandan la mercancía primero y luego tenemos que depositar más o menos en 15 días.

No se realizan ningún préstamo a bancos para inversiones de la empresa ya que trabaja con capital propio.

El gerente-propietario no realiza préstamos a la empresa.

7). Ingresos por ventas

No se realizan descuentos. La única persona que está autorizada para hacer descuentos es el propietario y según la cantidad que les solicitan pero nadie llega a compra al por mayor.

A los vendedores se les da en consignación y al final del día se dan las devoluciones de los productos que no se vendieron se les hace un recibo en un formato que llenan de devoluciones esto se da diario.

En el caso de devoluciones por productos en mal estado o defectuoso no se dan ya que si se tiene productos en mal estado no salen de la empresa.

8). Costo de lo vendido

Los costos de producción se llevan en hojas de Excel, se realizan mensualmente.

Los desperdicios y los desechos de producción no se registran en la contabilidad pero actualmente estos residuos están siendo aprovechados por el propietario para realizar banquitos, este es un proyecto que está iniciando.

9). Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos se incorporan: Papelería, pasajes administrativos (pasaje del personal solamente de la parte administrativa cuando se van a cambiar cheques), donaciones, sueldos y salarios administrativos.

En el caso del alquiler del local se reparte por área: 70% para producción, 15% gastos de ventas, 15% gastos administrativos. Para el caso de energía se distribuye igual y el agua va para los gastos administrativos.

10). Gastos de venta

No se pagan comisiones por ventas solamente se le da un viático de ventas.

Los viáticos se sacan sobre ventas semanales, por ventas aproximadamente C\$ 200,000 se le saca un 2% de estas ventas, con ventas más bajas se le da según ventas y el estilo del producto.

Los vendedores tienen otra forma de compensación mensualmente acumulan 0.1666% de lo que ganaron de viáticos. Estos son 0.0833% de vacaciones, 0.08 de aguinaldo se acumulan y suman y se le aplican con el viático que ganaron en el mes y al final de este se le da.

Dentro de los gastos de ventas también se consideran las compras de bolsas para empaque (bolsas gabachas, bolsas grandes para la venta), salarios y aguinaldos del personal de ventas, pasaje para mandados del personal de ventas.

12). Impuestos

Para el caso de los impuestos municipales la empresa paga un anticipo cuota fija de C\$ 1000 ya que es un producto exonerado. Este se registra en el pasivo como impuestos por pagar en el balance y en el estado de resultado en los gastos administrativos.

5.5.1.3 Control interno

El control interno es de mucha importancia para la estructura administrativa contable de la empresa. El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa.

Sandalia Tosca destina un monto de C\$ 2000 que se destina para gastos del momento o vueltos y cambios en las cuentas de contado. La empresa no cuenta con una caja chica y por tanto no tiene un reglamento para su control.

A continuación se realizan ciertos controles para la caja general como:

- La utilización de recibos para las entradas y salidas del efectivo de la caja.
- Depósitos diarios de efectivo en banco.
- Las conciliaciones bancarias se realizan mensual: Se van anotando diariamente en libro y al final del mes se compara con el reporte del banco.

Con respecto al control que se lleva de los inventarios el producto terminado y en proceso se lleva en hojas auxiliares de exell. Materia prima este lo lleva la persona encargada de bodega el cual evalúa el inventario, entradas y salidas y luego se registran en cuadernos pero para reportar el año fiscal se registra en la contabilidad para realizar el cierre de año.

La empresa cuenta con un reglamento interno de personal que tiene aproximadamente 3 años que no se ha actualizado y no lo aplican, el método para controlar la disciplina laboral es la utilización de los memorándum estos se pegan en las paredes de empresa para que el personal se mantenga informado.

El manual de organizaciones y funciones tiene como objetivo establecer una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades. La empresa no cuentan con un manual de organizaciones y funciones establecido, escrito pero según la empresa el personal tiene definido sus funciones, responsabilidades, y la de los demás.

5.5.2 Presentación de los estados financieros de la empresa

Para realizar este estudio tomamos algunos supuestos. En la tabla 14 se muestran estos supuestos.

Tabla 14: supuestos para el análisis de los estados financieros

Elementos	Supuestos
Tasa de cambio oficial 30 de Junio-2006	17.56.54
Tasa de cambio oficial 30 de Junio-2007	18.4437
Tasa de cambio oficial al 30 de Junio 2008	19.3672
Incremento anual en ventas para 2do y 3er	20.00%
Incremento mensual en las ventas durante el 1er año	5.00%
Incrementos en las ventas promedios mensuales esperadas sobre las ventas Históricas.	5.00%
Tasa de rentabilidad deseada	24%
Tasa de interés para inversiones fijas (anual)	18.00%
Plazo para pago de préstamo	5 años
Periodo de gracia	3 meses

Para el análisis del estado financiero de Sandalias Tosca se utilizaron los estados financieros, balance general al 30 de Junio 2007 y al 30 de Junio del 2008, para el estado de resultados se usaron del 1 Julio 2006 al 30 Junio 2007 y del 1 Julio 2007 al 30 de Junio 2008.

5.5.2.1 Balance general

El balance general es uno de los estados financieros que refleja la situación financiera de la empresa para las fechas antes mencionadas. El balance general consta de activos, pasivos y patrimonio.

Activos

Los activos se dividen en:

Activos circulantes: Con respecto a estos activos se observa que hay un incremento de un periodo con respecto al otro del **44%** debido al aumento de algunos elementos como el efectivo en caja y banco, cuentas por cobrar a empleados, otras cuentas por cobrar, inventario de producto terminado y materia.

En el análisis vertical del total de los activos circulantes con respecto a los activos totales tenemos que para el periodo al 30 de junio 2007 **63.24%** y al 30 de Junio del 2008 **67.49%** esto significa que sea incrementado en un **7%**.

Activos Fijos: Los activos fijos disminuyen en un **8%** debido a la depreciación acumulada de los equipos, aunque se incrementa el efectivo para mobiliarios, equipos de oficina y los equipos de transporte.

En el análisis vertical de los activos fijos con respecto a los activos totales decrecen en un **32%** debido al incremento de la depreciación acumulada y los mobiliarios y equipos de oficina, equipos de transporte, maquinarias y equipos industriales sufren una disminución.

Activos Diferidos: Este activo solamente se refleja en el periodo al 30 de Junio del 2008 y representa el **7.47%** de los activos totales.

Pasivos

Para estos balances tenemos los pasivos circulantes o deudas que la empresa contrae con proveedores, pago de impuestos, retenciones, cuentas por pagar, etc.

Pasivos Circulantes: Como se muestra en el anexo estos pasivos se han incrementado en un **40%** del periodo al 30 de Junio del 2007 – al 30 del Junio 2008 por el aumento en las cuentas e impuestos por pagar.

En el análisis vertical de los pasivos circulantes con respecto a los activos totales sufrió un incremento ligero del **3%**.

Patrimonio

En el patrimonio de la empresa el aporte personal de capital no varió se mantuvo, con respecto a la utilidad acumulada se incrementó considerablemente y las utilidades del ejercicio aumentaron en un **61%**

En la tabla 15 se muestran los montos para cada elemento y los periodos analizados.

Tabla 15: Montos por cada elemento del balance general

Elementos	Al 30 de Junio del 2007	Al 30 Junio del 2008
Activos Totales	2,177,258.24	2,945,822.92
Pasivos Totales	432,336.27	603,385.72
Capital Contable	1,744,921.97	2,342,437.20

Fuente: datos obtenidos del balance general de la empresa.

En resumen los activos totales al 30 de Junio del 2007 con respecto al periodo al 30 de Junio del 2008 aumentaron en un **35%**, los pasivos aumentaron en **40%** por otra parte el capital contable sea incrementado en un **35%**. Las utilidades del ejercicio como se dijo anteriormente se han incrementado considerablemente en un **61%**, lo que refleja que la empresa está trabajando eficientemente. Ver en el **anexo III** el balance general de la empresa.

5.5.2.2 Estado de resultado

El estado de resultado muestra los resultados de las operaciones de la empresa, utilidades y pérdidas para los mismos periodo del balance general. Tomando como insumos los ingresos y gastos.

El estado de resultado se divide en:

Ingresos

Ventas: Las ventas han sufrido un incremento del **65%** comparándolo de un periodo con respecto a otro. También tenemos otros ingresos, estos son ingresos eventuales.

Costo de lo vendido: Con respecto a este costo se incrementó en un **58%**. En el análisis vertical con respecto a las ventas totales decreció en un **4%**.

Margen bruto: Al final la utilidad bruta aumenta en un **73%** esto quiere decir que tenemos un excedente de las ventas con respecto a los costos que se utilizaron para compra de mercancías, transportación, impuestos, etc. En el análisis vertical con respecto a las ventas aumento en un **5%**.

Egresos

Gastos de operaciones: Estos están compuestos por los gastos administrativos, gastos de ventas y depreciación y amortizaciones.

Los gastos de operaciones se incrementaron en un **75%** de un periodo a otro valor que está directamente relacionado a la fabricación del producto. En el análisis vertical con respecto a las ventas totales hubo un incremento del **6%** debido al aumento en todos los gastos.

Utilidad de operaciones

En el periodo del **al 30 de Junio del 2007** tenemos un producto financiero el cual se suma a utilidad de la operación, para el caso del periodo del **al 30 de Junio del 2008** se tiene un gasto financiero que es el pago de comisiones por transacciones bancarias este se le resta a la utilidad. Al final lo que tenemos para los dos periodos la utilidad neta del periodo antes de IR cifra que estará sujeta a los impuestos fiscales.

Con respecto a la utilidad de operación antes de IR aumentaron en un **61%**. En el análisis vertical con respecto a las ventas hubo un decremento ligero del **2%**.

Los Impuestos (IR) para los efectos de cálculos del presente estudio han sido registrados con base en la legislación fiscal vigente, considerando la Tarifa Progresiva, por ser la empresa bajo la figura de Persona Natural y registrada en régimen general.

Al final tenemos la utilidad después de IR con incremento del **52%** y en el análisis vertical decreció en un **8%**. **La empresa está trabajando eficientemente incrementado sus utilidades y lo más importante podrá cumplir con todas sus obligaciones adquiridas.** Ver en el **anexo IV** el Estado de Resultados

5.5.2.3 Estado de cambio en la situación financiera

El estado de cambio en la situación financiera es otro estado financiero de mucha importancia. Este se conoce como el estado de fuentes y usos o estado de fuentes y aplicación de fondos, presenta dos partes: las orígenes de fondos y las aplicaciones de fondos.

En el **anexo V** tenemos el estado de cambio en la situación financiera para la empresa donde se comparan los dos periodos estudiados.

En la tabla **16** observamos los cambios en la situación financiera para el periodo al 30 de Junio 2007 y al 30 de Junio 2008, se originan teniendo las principales fuentes como el decremento de cuentas por cobrar clientes, la depreciación acumulada, el incremento de las cuentas por pagar e incremento de impuestos por pagar los que representan el **42%**, por otra parte tenemos que ha habido nuevas utilidades acumuladas.

Estos recursos fueron usados para incrementar de alguna forma el capital de trabajo de la empresa principalmente en otras cuentas por cobrar, inventario de materia prima e incremento de activos diferidos, etc, esto representa el **70.82%**.

Tabla16: Estado de cambio en la situación financiera de Sandalias Tosca al 30 de Junio del 2007 y al 30 de Junio del 2008.

Fuentes (Orígenes del fondo)	Usos (Aplicaciones del fondo)
Decremento de las ctas por cobrar (clientes)	Incremento de caja y banco
Depreciación acumulada	Incremento de cuentas por cobrar a empleados
Incremento de cuentas por pagar	Incremento otras cuentas por cobrar
Incremento de impuestos por pagar	Incremento de inventarios
	Incremento en mobiliarios y equipos de oficina y transporte
	Incremento en activos diferidos
	Decremento de gastos acumulados
	Decremento de retenciones por pagar.

También se nota en este análisis que los orígenes de los fondos que son las fuentes totales equivalen a C\$1,035,365.55 es igual a los sumatoria de los usos o aplicaciones de fondos (C\$1,035,365.55) la razón es que la fuente total siempre debe ser igual a la aplicación total, proporcionándonos una comparación del trabajo que está realizando la empresa.

5.5.2.4 Razones financieros

Las razones financieras son una herramienta utilizada con frecuencia para verificar aspectos de la salud financiera de la empresa. Estas razones se calculan en base a balance general de los periodos al 30 de Junio del 2007 y al 30 de Junio del 2008 y estado de resultados que concluyan en la misma fecha.

Para el caso de esta empresa se utilizaron dos clases. Las razones estáticas son las que se preparan en un tiempo, en el momento en el que ha sido preparado el balance general, dinámica o estática-dinámica la cual compara una partida del estado de resultado en el numerador con una del balance general.

Las razones también se subdividen en: de liquidez, apalancamiento, cobertura, actividad y rentabilidad. En el **anexo VI** se puede observar los cálculos.

Razones de liquidez

Razón Circulante: Para la empresa se calculo la razón de activo circulante en base a todos al inventario de activos menos líquidos. Esta razón se ha incrementado ligeramente en un **3%** de un periodo a otro.

Esto significa que la empresa tiene mayor disponibilidad de efectivo para pagar sus deudas ya que por cada córdoba que debe dispone en promedio de **C\$3.24**.

Razón de Liquidez: En esta razón solamente se incorporan los activos más líquidos. Comparando los periodos sufrió un incremento del **6%**, gozando de **C\$ 1.24** en promedio por cada córdoba de deuda.

Según las dos razones anteriores la rentabilidad de la empresa es muy buena, disfruta de suficiente liquidez tanto en el activo circulante como en los activos más líquidos para hacerle frente a las deudas adquiridas y futuras inversiones.

Razones de actividad

Período de cobro de las cuentas por cobrar: Es el número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro en Sandalias Tosca.

El cobro de las cuentas por cobrar han decrecido en un **11%** de un periodo a otro debido a que las cuentas por cobrar a clientes disminuyeron en un **96%** pero las cuentas por cobrar a empleados y otras cuentas por cobrar aumentaron y de igual forma las ventas se incrementaron en un **65%**.

Rotación de las cuentas por cobrar: La rotación de las cuentas por cobrar se incrementó en un **13%** al año debido al incremento de las ventas y de las cuentas por cobrar a empleados y otras cuentas por cobrar.

Estas razones miden que tan eficientemente administra esta empresa sus cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar de Sandalias Tosca tiene un promedio de recuperación de 25 días y su rotación es de 14.48 veces al año. Tanto el periodo de cobro como la rotación, se han mejorado de un periodo a otro y podemos decir que es aceptable ya que el periodo de recuperación es menor a los 30 días

Razones de apalancamiento

Esto nos muestra el grado en el que esta empresa está siendo financiada por deudas.

Grado de endeudamiento: Comparando los dos periodos este se incrementó en un **3%** a causa de que tanto los activos totales como los pasivos totales sufrieron un incremento

El porcentaje promedio de los dos períodos es de **20.35%** este nos muestra el porcentaje de los activos de la empresa que se sustentan mediante el financiamiento de la deuda. Este valor es relativamente bajo debido a la cancelación de deudas y las utilidades generadas.

Grado de propiedad: Este porcentaje decreció ligeramente en un **1%** aunque al capital de contable creció en 34% y los activos totales en un 35%.

En el grado de propiedad obtenemos un porcentaje promedio de **79.83%**, porcentaje de los activos que están sustentados por el capital contable, tenemos un valor considerable.

Liquidez de largo plazo: Cabe mencionar que la empresa no tiene deudas a largo plazo no realiza prestamos a bancos por lo que el análisis esta enfocado a la liquidez a corto plazo.

La liquidez a corto plazo se incrementó en un **4%** debido al incremento de las deudas y del capital contable. Tenemos un promedio para los dos periodos de **0.26 veces**, grado en que la empresa utiliza dinero prestado.

En este caso el valor es bajo, y podemos concluir que la empresa tiene suficiente liquidez para adquirir deudas a largo plazo.

Razones de rentabilidad

La rentabilidad bruta de la empresa se incrementó en un **5%** a causa del incremento del margen bruto y las ventas registradas para esos periodos.

La rentabilidad de operaciones sufrió un decremento pequeño del **2%**. El promedio de porcentaje para los dos periodos es de **6.69%** valor que señala la eficiencia de las operaciones de la empresa antes de la aplicación del IR. Sandalias Tosca es una empresa persona natural registrada con régimen general, el IR se le aplica con la tarifa progresiva.

Con respecto a la rentabilidad sobre las ventas netas decrecieron en un **8%** por el incremento de las utilidades después de IR.

Para el caso de la rotación de los activos este valor aumento considerablemente en un **22%** por el incremento tanto de los activos totales como de las ventas.

Otra medida que resume el desempeño de la empresa es la rentabilidad sobre el patrimonio. Observamos que hay crecimiento del **20%** de un periodo al otro, debido a que las utilidades y el capital contable aumentaron, para el último periodo tenemos 28.27% valor que indica la capacidad de la empresa en generar utilidades sobre el valor del capital de la empresa.

En la rentabilidad de económica tenemos un crecimiento del **19%** de un periodo a otro, debido al incremento de las utilidades y activos totales, esto quiere decir que para el periodo al 30 de Junio del 2008 se tienen que emplear más activos para generar un dólar por ventas.

Por último la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades aumentó de un periodo a otro en un **13%** debido al incremento de la rotación de los activos.

La rentabilidad de la empresa se considera aceptable, la cual ha venido aumentando como consecuencia de los incrementos en los activos totales, ventas netas generadas, etc con capacidad de generar ganancias a corto plazo como se demostraron en los resultados antes mencionados.

5.5.2.4 Plan de inversión fijas

El plan de inversiones fijas para Sandalias Tosca en US\$ (dólares), el cual se realizó con el supuesto que se va invertir en la automatización de algunos procesos, estudio de mercado para la introducción del producto a nivel nacional y vehículos para transportar dicho producto.

La inversión a realizar es aproximadamente **US\$ 87,000**, donde las fuentes de los fondos es **80%** que se le solicita al banco y un **20%** que tiene que invertir la empresa con fondos propios. Aunque la empresa tiene capital para incrementar su porcentaje de aporte. En el **anexo VII** se encuentran los cálculos.

5.5.2.5 Calendario del pago del préstamo

El calendario de pago para los nuevos financiamientos que se plantearon anteriormente.

El monto del préstamo para la inversión en automatización de proceso, estudio de mercado y compra de equipo de transporte es de US\$ 69,600 (C\$ 1,347,957.12⁷), el cual se tiene como plazo para pagarlo en 60 meses, con un periodo de gracia de 3 meses, una tasa de interés del 18% y la forma de pago será mensualmente.

⁷ Tasa de cambio para Junio del 2008 de 19.3672

Según nuestro calendario de pago el préstamo se cancelara al final del mes 60, pagando una amortización mensual de **US\$ 1,221.05**, con un interés para los tres meses de gracia de **US\$ 1,044** generando un interés total para estos 5 años de **US\$ 33,408** al final, el total a pagar es igual a **US\$ 103,008**. Ver en el **anexo VIII**.

Estos datos nos servirán para la preparación de los estados de resultados proyectados y el estado de flujo y efectivo, donde estableceremos la capacidad real que tiene la empresa.

5.5.2.6 Proyecciones de ventas

Las ventas históricas desde Julio del 2006 a Junio del 2008. Estas ventas se calcularon en base a las ventas netas reflejadas en los estados de resultados.

En promedio mensuales de ventas para estos periodos es de **C\$ 671,598.64** equivalentes a **US\$ 34,677.12**, se observa que hay variabilidad de las ventas presentando picos más altos en los meses de Febrero y Marzo por la época de semana santa. Este valor es la base para realizar el cálculo de las proyecciones para los próximos 3 años.

Podemos observar que la empresa ha logrado tener ventas mensual entre **US\$42,137 a US\$ 61,042.00** en los últimos 5 meses de los periodos analizados. Para nuestras proyecciones se utiliza el promedio de las ventas de los dos periodos en dólares multiplicado por un incremento del **5%** que equivale a **US\$ 36,410.97** iniciando con el mes de Julio del 2008.

Para el periodo Julio 2008 a Junio 2009 se utiliza como incremento de ventas el **5%** mensual teniendo como resultado **US\$ 579,558.04** en ese año.

Para el 2009-2010 y 2010-2011 se considera un incremento del **20% anual**, teniendo ventas para el primer periodo de **US\$695,469.65** y el segundo de **US\$ 834,563.58**.

Al final tenemos que las ventas proyectadas aumentaron desde el primer al tercer año en un **44%**. Ver datos en el **anexo IX**.

5.5.2.6 Estado de resultados proyectados

Ingresos

Las ventas anuales para el primer año, una vez aplicadas las nuevas inversiones, serian por la cantidad de **US\$ 579,558.04**, hasta llegar a **US\$ 834,563.58** al cabo del tercer año.

En los costos de lo vendido hay un incremento considerable del **44%**, con respecto al análisis vertical con relación a las ventas proyectadas se mantiene en un **52.05%**.

Tabla 17. Gastos de operativos que no varían para el estado de resultado proyectado.

Gastos operativos	Cifra en US\$ (dólares)
Gastos administrativos	144,268.01
Gastos de ventas	63,215.40
Depreciación	22,515.66

Fuente: Datos obtenidos del estado de resultado proyectados

Los gastos administrativos y de ventas para estas proyecciones vienen del estado de resultado de los periodos anteriormente estudiados; como se puede apreciar los valores no cambian durante los 3 años, para el caso de los gastos de ventas no varían debido a que la empresa no paga comisiones sobre las ventas.

La depreciación es el valor en libro de bienes existentes mas las nuevas adquisiciones en el **anexo X** se presentan este valor. Este monto no varía ya que es calculado por el método de línea recta donde los activos se desgastan igual durante cada periodo contable.

También dentro de los gastos operativos tenemos los gastos financieros que son los intereses generados para los primeros 3 años del calendario de pago de las nuevas inversiones fijas, estos gastos se van decreciendo en un **44%**.

Los gastos operativos sufren un pequeño decremento del **2%**, en el análisis vertical con respecto a las ventas decreció en un **32%** del primer año hasta el tercero.

Las utilidades antes de IR para el primer año es US\$ **36,041.78** hasta llegar al tercer año con **US\$ 163,487.01**. Como se puede observar el incremento es bastante considerable.

Al final en el estado de resultado proyectado se generan **US\$ 36,041.48** de utilidades netas antes de IR, y **US\$ 28,317.27** después de IR para el primer año. Las utilidades al llegar al tercer año son de US\$ **117,538.93** después de IR.

Estos nuevos resultados representan una buena rentabilidad financiera para Sandalia Tosca proporcionándole una excelente capacidad de pago para todas sus obligaciones, endeudamiento, etc. Ver datos en el **anexo XI**.

5.5.2.8 Flujo de efectivos proyectados

El flujo de efectivos se encuentra en el **anexo XII** muestra los ingresos y egresos y los pagos para la cancelación del préstamo que se considera para la empresa.

Ingresos

En los ingresos lo constituyen, las ventas de la empresa, el efectivo que tenemos en caja y banco, el monto del préstamo para las inversiones fijas a realizar y el aporte propio de la empresa para completar esta inversión. Este es un flujo de ingresos acumulados, en el primer año tenemos **US\$754,780.77**, para segundo año **US\$ 739,195** y para el tercer año **US\$ 942,513**.

Egresos

En los egresos se tienen los costos que están relacionados con la producción como los costos de producción, gastos administrativos, de ventas, el impuesto sobre IR así como las inversiones a realizar. Para los egresos del primer año la empresa tiene **US\$516,846** en el segundo **US\$ 607,252** y el tercero **US\$ 715,620**.

Con respecto a los gastos financieros tenemos el pago por el interés generado, gastos de formalización y las amortizaciones mensuales por la inversión fija.

En el flujo de efectivo se incorporan todas las obligaciones financieras como la amortización mensual e interés generado por el monto del préstamo que se realizara al banco.

A continuación tenemos el saldo neto final positivos después del pago de todas las obligaciones crediticias, pago de costos, gastos e impuestos, en conclusión la empresa tiene capacidad de adquirir deudas y facilidad de pago de las obligaciones crediticias.

En el flujo neto de efectivos podemos analizar que durante los 3 años detallados, tendremos liquidez económica, ya que los resultados de la **Tasa Interna de Retorno** es de **34.9%** dato que nos proporciona una disponibilidad positiva.

La tasa interna de retorno nos refleja si las inversiones se pueden realizar o rechazar. Cuando la TIR es mayor que la tasa de rentabilidad deseada es aceptable cuando da menor se debe rechazar. En el caso de nuestro estudio la tasa nos da mayor a la tasa de interés por lo tanto se acepta y se debe realizar la inversión.

5.6. Gerencia

La gerencia estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

En esta área se evaluó la situación gerencial de la empresa Sandalia Tosca en base a la herramienta de las variables de competitividad empresarial que aparecen en el anexo I, donde se obtuvieron la siguiente información:

- La empresa no tiene plan estratégico de forma documentado, pero se están empezando a considerar estrategias gerenciales, las cuales son manejadas por el propietario y el asistente de gerencia.
- Cuenta con una misión y visión documentada y la informan a todo su personal.
- La empresa tiene un reglamento que tiene aproximadamente 3 años, pero no se actualizado.
- Aun no se tienen establecidos los procesos de recursos humanos de forma que se consigan las metas establecidas. No hay un departamento de recursos humanos.
- No se cuenta con un organigrama de funciones establecido.
- La empresa no cuenta con un manual de organización y funciones documentadas, pero según el gerente y su asistente, todo el personal conoce sus responsabilidades.

- No cuenta con manual de procedimientos documentados que permita que la empresa pueda ofrecer un producto de calidad con las medidas y todas las especificaciones requeridas por el cliente.

6. Capítulo 2. Propuesta de mejora de los procesos trabajados

6.1. Propuesta de mejora para mercadeo

Después de hacer la evaluación de la situación de la empresa en cuanto al mercadeo tanto de sus productos como de la empresa, se realizó un Plan de Marketing, donde se generaron estrategias de marketing, lo que permitirá a la empresa introducir sus productos en otros mercados e incrementar su participación en el mercado.

Los objetivos de marketing constituyen los principales resultados que se quiere obtener o alcanzar con la aplicación de este plan de mercadeo.

Los objetivos de marketing de Sandalias Tosca son:

- Incrementar en un 30% la participación de mercado
- Conquistar nuevos mercados (segmento de tiendas y boutiques a nivel nacional)
- Posicionar la marca en el mercado como un producto de calidad
- Diseñar o establecer un sistema de información de Marketing que permita la toma de decisión de mayor certidumbre.

6.1.1. Estrategias de marketing

El objetivo de las estrategias de marketing para Sandalias Tosca es conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercados potenciales y diseñar un plan de actuación para el logro de estos objetivos. Para esta empresa se presentan a continuación las estrategias de marketing para lograr los objetivos antes planteados.

1). Estrategia de penetración de mercado

Uno de los objetivos de la empresa es lograr incrementar la participación de mercado en un 30% para alcanzarlo se debe de desarrollar una penetración de mercado ya que a través de ella se alcanzará incrementar las ventas de productos actuales en mercado actuales y atraer los clientes de la competencia. También se lograra una mayor frecuencia de consumo de estos clientes.

2).Estrategias de desarrollo de nuevos mercados (ampliar los mercados de los productos existentes)

Uno de los objetivos de la empresa es entrar a nuevos mercados como las tiendas y boutiques a nivel nacional por lo que es importante que la empresa desarrolle estrategias de desarrollo de nuevos productos.

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados será una herramienta que desarrollará las ventas introduciendo los productos actuales o mejorados en nuevos mercados (tiendas y boutiques).

Las estrategias específicas para la empresa son las siguientes:

Producto

- **Mejorar el producto o presentación de los productos (empaques para este nuevo segmento tiendas y boutique):** Con respecto al material de empaque actualmente se utilizan bolsas plásticas por la facilidad de manipulación del producto y por qué el segmento no lo exige. Para el nuevo segmento al que se pretende introducir la sandalia se debe realizar otro tipo de empaque como cajas de cartón que sea atractiva para ese mercado, con diseños acorde a los productos, con colores llamativos y con la información de la empresa como dirección, teléfono, correo electrónico, entre otros. Para implementar esta estrategia se debe contratar a un diseñador gráfico para que realice la propuesta.

- **Desarrollar nuevos productos:** La empresa quiere entrar a un nuevo segmento (tiendas y boutiques), este mercado demanda productos de muy buena calidad, marca reconocida, empaques, etc. Es por eso que la empresa debe de diseñar un producto innovador, sofisticado, con colores fuertes, de mucho brillo, una sandalia que le llame la atención a este segmento.

Para esta actividad se debe de hacer una investigación sobre las preferencias de este nuevo segmento, en colores, materiales y diseño. Luego contratar un diseñador gráfico para hacer el prototipo de la nueva sandalias, fabricar en un lote pequeño, empacar en cajas de cartón y realizar el lanzamiento a tiendas y boutiques.

Precio

- **Ofrecer descuentos especiales a los clientes:** Ofrecer los descuentos especiales a clientes que lleven cantidades al por mayor, clientes con muy buena trayectoria en la compra de sandalias.

Para la introducción de las sandalias de este nuevo mercado se les puede ofrecer este tipo de descuentos aunque al inicio significará que bajara las utilidades.

Reducción de costos para bajar precios: Para bajar los costos se debe de reducir la cantidad de productos a reprocesar, ya que al final del proceso pasan por control de calidad, sino regresan al proceso a corregir las fallas y esto ocasiona más tiempo invertido de los operarios y recursos utilizados, lo que incrementa los costos de producción.

La empresa debe de reducir sus costos de producción para poder bajar los precios, ya que es uno de los elementos que más influye en la decisión de compra de los clientes.

Plaza (canales de distribución)

- **Incentivar a las fuerzas de ventas:** La empresa debe incentivar a su fuerza de venta. Se debe motivar al personal de ventas, no solo corregir los errores, sino reconocer los buenos desempeños. Se puede incentivar a los vendedores a través de:
 1. Tener un buen ambiente organizacional en el que ellos puedan participar y comunicarse.
 2. Fijar cuotas realistas de ventas que puedan ser logradas
 3. Proporcionar reconocimientos, premios u otros incentivos que no sean monetarios.
 4. Realizar concursos de vendedor del mes para incentivar a que el personal compita entre sí de manera sana, por ejemplo obtener mayores pedidos, mayores ventas a cambio de una recompensa monetaria.

- **Ofrecer seminarios o capacitaciones a los vendedores:** Se debe brindar capacitaciones a los agentes vendedores en temas que le ayuden a tener una venta eficaz, tener una comunicación integral con el cliente. Se debe realizar capacitaciones como conquistar al cliente, en los ocho principios que son:
 1. Sentirse bien con uno mismo
 2. Escuchar activamente al cliente
 3. Respeto y cortesía
 4. Vigilar todos los detalles a la hora de la venta
 5. Tener Imaginación para producir respuestas originales
 6. Tener compromiso con el cliente
 7. Integridad es ofrecer productos de manera honrada
 8. Orientación a la mejora continúa.

Entre otros elementos que le ayudara a obtener un servicio Post- venta.

- **Mejorar los canales de distribución para llegar de forma más eficiente a los clientes:** La empresa debe reorganizar los canales de distribución con el objetivo de seleccionar los canales más apropiados, mejorar el servicio a sus clientes y atender una nueva zona geográfica si lo desea.

Promoción

- **Realizar más anuncios publicitarios:** Se debe realizar más anuncios en las radios, realizar pancartas, anuncios en periódicos locales, poster en los puntos de ventas, etc. Actualmente la empresa realiza anuncios publicitarios en las radios locales (León) y cuando se realizan partidos de béisbol, realización de póster para diferentes puntos de ventas pero se debe de desarrollar con más frecuencia.
- **Colocar un cartel en el exterior que identifique a la empresa:** Actualmente la empresa no tiene rótulo que ayude a los clientes a ubicarla para realizar la compra. Se debe poner un cartel en el exterior de la empresa que cautive a los clientes, este debe decir el nombre de la empresa, el producto que elaboran, teléfonos, correo electrónico, donde puedan comunicarse y realizar sus pedidos, etc.
- **Implementar el marketing directo a través de correo, telemarketing (Nuevos mercados):** La empresa tiene un sitio web que debe de aprovechar para realizar el marketing a través de ella.

El Internet puede ser una herramienta importante y provechosa para la comercialización, la construcción de relaciones personalizadas, el aumento de las oportunidades de ventas como la introducción en nuevos mercados y un sitio para todos los comentarios, quejas, etc que le ayudara a la empresa en su mejora continúa.

- **Adquirir algunos compromisos con la comunidad:** La empresa necesita involucrarse más en las actividades de la comunidad esto le permitirá tener una mejor imagen ante los habitantes de la zona. Por ejemplo Sandalias Tosca podría financiar algunas uniformes para las competencias de deportes infantiles, adolescentes, patrocinar algunos eventos, etc.

6.1.2 Organización y ejecución del plan

Para lograr los objetivos se elaboró un plan de acción, donde se muestra la asignación de responsabilidades tanto por consultor como del involucramiento de la gerencia de la empresa y personal de apoyo.

Tabla 18. Organización y ejecución del plan.

Tareas	Consultor CPmL	Gerencia de Sandalias Tosca	Asistente de gerencia
Redacción del plan			
Elaboración de calendario de ejecución			
Elaboración del presupuesto			
Seguimiento de la ejecución			
Contrataciones de insumos y servicios			
Asignación de funciones al personal ejecutor			

6.1.3 Presupuesto.

El presupuesto son las inversiones necesarias para la comercialización. Se debe saber cuánto va a costar el plan de marketing. En la tabla 19 se muestra el presupuesto para la empresa hasta el año 2009.

Tabla 19. Presupuesto de la empresa.

Variable	2007 (A)	2008 (B)	Porcentaje de cambio (B-A)/A	2009 ©	Porcentaje de cambio (C-B)/B
Volumen de ventas (uds)					
Ventas netas (dólares)	314,238	518,012.93	65%	579,558.04	12%
Margen Bruto (dólares)	143,996	248,701	73%	277,909	12%
Margen bruto o ventas netas	45.82%	48.01%	5%	47.95%	-0.1%
Publicidad y promoción de ventas (dólares)	1,905	2,617	37%	3,586	37.0%
Publicidad y promoción de ventas o margen bruto	1.3%	1.05%	-20%	1.29%	22.6%
Utilidad neta (dólares)	142,091	246,083	73%	274,324	11.5%
Utilidad neta o ventas netas	45%	48%	5%	47%	-0.4%
Contribución del producto (dólares)					

En la tabla se muestran los gastos que se han realizado para los años anteriores donde se observa que hay un crecimiento del 37% para los años 07 al 08, para el año 2009 se proyecta que los gastos se incrementarán en un 37% con respecto al año 2008 con un valor de **US\$ 3,586** que serán usados para la publicidad y promoción.

6.1.4. Métodos de control

El control de la gestión es la etapa del plan de marketing que permite a la empresa saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. En la tabla 20 se encuentran los métodos de control para las estrategias.

Tabla 20. Métodos de control.

Estrategia	Plazo	Medidas de Control
Producto Mejorar el producto y la presentación. Desarrollar nuevos productos	Junio 09 – Junio 10	Encuestar regularmente a los clientes actuales sobre lo que le gusta de las sandalias y lo que les disgusta (quejas). Realizar una encuesta a los nuevos mercados sobre sus gustos, preferencias, etc.
Precio Ofrecer descuentos especiales a los clientes Reducción de los costos para bajar precios.	Junio 09 – Junio 10	Determinar si la participación del mercado aumenta, realizando un informe mensual sobre su participación.
Plaza Incentivar a las fuerzas de ventas. Ofrecer capacitaciones a los vendedores. Mejorar los canales de distribución.	Junio 09 – Junio 10	Medir cantidad de vistas realizadas. Encuestar a los vendedores para saber la percepción que tienen de la empresa. Realizar exámenes a los vendedores sobre la habilidad de en el proceso de la comercialización.
Promoción Realizar más anuncios publicitarios. Colocar cartel en la empresa. Implementar plan de marketing a través de correos, telemarketing. Adquirir compromisos con la comunidad.	Junio 09 – Junio 10	Encuestar sobre la popularidad, la imagen que tiene la empresa ante sus clientes. Medir el número de visitas que se realizan directamente a la empresa para la compra de productos. Registrar la cantidad de visitas que realizan al sitio web.

6.2. Propuesta de mejora de Producción

6.2.1. Gestión de compras

Para la mejora de registros de la empresa se presenta una propuesta de ficha técnica para este material. En la tabla 21 se presenta la ficha de la materia prima.

Tabla 21: Ficha técnica de la lámina de Eva

LÁMINA DE EVA	
Espesor (mm. Cm)	
Calibre	
Composición	
Densidad	
Dureza	
Tensión	
Abrasión	
Estabilidad dimensional	
Presentación	
Grabado	
Colores	

En esta ficha técnica se debe de describir todas las características de lámina, espeso, calibre, densidad dureza, etc todos los elementos que sea de utilidad para la empresa una buena manipulación del material y rendimiento ya que es uno de los materiales de mayor precio.

La empresa evalúa sus proveedores, pero le falta hacerlo de manera formal, con criterios de evaluación. A continuación en la tabla 22 se muestra una propuesta de ficha de evaluación de proveedores para la empresa.

Tabla 22: Ficha Técnica de Evaluación de proveedores

A		B		C					D		E	F
Puntaje/ Aspecto	Aspecto a Evaluar	Puntaje/ criterio	Criterio a Evaluar	Escalas					Ponderación			Puntuación Total $F=(D/E)*A$
				1	2	3	4	5	Real $D=(C*B)$	Máxima $E=(5*B)$		
60	Capacidad Técnica		Marca y Calidad									
			Garantía									
			Tiempo de entrega									
40	Capacidad Comercial		Precio									
			Facilidad de pago									

En esta ficha se evaluarán a los proveedores a través de aspectos como la capacidad técnica y la comercial que a la a vez se dividen en criterios como: marca, calidad, garantía, tiempo de entrega, precio y facilidad de pago.

Puntaje del aspecto: Este puntaje lo define la empresa según la importancia que tiene el aspecto en la compra del material (lámina de Eva).

Aspecto a evaluar: En este tema se pone los aspectos a evaluar como la capacidad técnica y la capacidad comercial. Cada aspecto tiene sus criterios a evaluar como marca, calidad, tiempo de entrega, precio, etc, estos criterios pueden cambiar dependiendo del material a comprar o las prioridades de la empresa.

Puntaje del criterio: Este también los define la empresa dependiendo de la importancia que tiene el criterio frente a la compra del dicho material.

Escala del criterio: Con respecto a la escala del criterio se evaluará del 1 al 5, esta escala significa que tanto la proveedor está ofreciendo un servicio satisfactorio, eficiente, de calidad para la empresa. Esta escala puede cambiar según la conveniencia de la empresa.

Ponderación: Las ponderaciones se dividen en real y la máxima.

La real es la multiplicación de la escala que se le da al criterio por el puntaje del mismo criterio.

La ponderación máxima es la multiplicación de la escala óptima que es el 5 por el puntaje del criterio.

Puntuación total: Esta se calcula dividiendo la ponderación real entre la ponderación máxima y multiplicando este resultado por el puntaje del aspecto que este caso para la capacidad técnica es de 60 y la capacidad comercial 40.

Con este resultado se puede evaluar a los proveedores y se escoge el de mayor puntaje total, el que nos brinda una mejor opción que pueda beneficiar a la empresa tanto económicamente como en los aspectos técnicos.

Una puntuación calificadora de los posibles proveedores constituirá sin duda algunas una buena guía para la selección para ello se presentan algunos formatos de control.

Tabla 23: Control de factura de compras de materiales

Responsable:						
No	Factura No	Proveedor	Fecha de Factura	Fecha orden de pedido	Fecha entrega de pedido	Monto de Factura

En este formato se debe registrar los elementos de las facturas de los materiales, nombre de proveedor, fecha de la facturación, fecha de orden de pedido, la entrega de pedido y por último el monto de la factura. También se puede tener un formato de registro de entrega y recibido de pedido.

Tabla 24: Formato de entrega de proveedor

Bodega	Proveedor
Nombre:	Nombre:
Recibí conforme Firma	Entregue conforme Firma
1	1
2	2
3	3

6.2.2 Gestión de mantenimiento

6.2.2.1. Implementación de recomendaciones en 5S

SEIRI Seleccionar

La empresa implemento medidas en la organización de la empresa. En la figura 14 se muestra el después de la implementación se observa como la empresa tiene actualmente organizada esta área, se han separado los materiales útiles y se han desechado las cosas inútiles.

Con la identificación, clasificación y eliminación de materiales innecesarios conservando los necesarios, esto ha permitido tener algunos beneficios a la empresa como mayor espacio para colocar mayor número de láminas de suelas o colocación de otros materiales como cintas, también se tiene mayor control de inventarios, etc.

DESPUES



Fig. 14. Bodega de materia prima

SEITON Orden

Cabe mencionar que el área de almacenamiento de materiales se divide para la materia prima e insumos y producto terminado que en muchas ocasiones los encontramos mezclados, por lo que se debe ordenar y asignar áreas para cada actividad.

Para reducir demoras en el proceso productivo, se trasladó la mesa de serigrafiado al área de troquelado. De esta manera, ya sale las plantillas y suelas de esta área directo al proceso productivo.

DESPUES



Fig. 15. Área separadas para cada proceso

6.2.2.2. Lista de verificación para limpieza inicial

El proceso de implementación de la limpieza se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización y tiempo para ejecución.

En la siguiente tabla se muestra la lista de verificación para limpieza inicial. Marcando con una X.

Tabla 25: Lista de verificación para limpieza inicial

Lista de verificación	Si	No
No se encuentran estorbos en el área de trabajo		
Se encuentra limpio el puesto de trabajo, libre de cuerpos extraños		
Se eliminaron todas las fuentes de suciedad		
Se eliminaron materiales u objetos innecesarios o sin ninguna utilidad.		
Se limpiaron todos los equipos e instalaciones a fondo.		
Los equipos y maquinarias se encuentran en el lugar que les corresponde		
Los residuos tienen un lugar en específico para depositarse		

Cuando ya se tiene mejor organizado, más limpio y ordenado, la disciplina y habito, le ayudara a la empresa a trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, asumiendo el compromiso de todos desde la gerencia hasta los trabajadores para mantener y mejorar el nivel de organización, orden y limpieza en las actividades.

6.2.2.3 Controles visuales

Con respecto a los controles visuales la empresa se puede aplicar algunas medidas:

- ✓ Rotular los materiales y producto terminado que se encuentren en bodega con el objetivo de identificar cualquier objeto fuera de lugar.
- ✓ Rotular los lugares donde el personal no debe botar basura.
- ✓ Poner recipientes de basura.

- ✓ Poner líneas de colores en el piso para diferenciar las áreas de almacenamiento de materiales con la de producto terminado ya que actualmente no se encuentran separadas.
- ✓ Rotular las áreas con peligro eléctrico como el panel para evitar accidentes.
- ✓ Rotular también el área donde se colocan herramientas, estantes, etc.
- ✓ También en este formato tenemos datos como quien realizo el mantenimiento, costo de la mano de obra, tiempo que duro la reparación, materiales, entre otros.

En la tabla 26 se presenta una propuesta de formato para orden de mantenimiento de los equipos.

Tabla 26: Formato para orden de trabajo de mantenimiento

Orden de trabajo						
Nombre de la Empresa						
Número de la Actividad				Fecha		
Código del equipo				Turno		
Sección				Equipo		
Prioridad	Emergencia		Naturaleza de la inspección	Previsión		
	Urgente		Eléctrica		Inicio	
	Normal		Mecánica		Terminó	
	Permanente		Auxiliar			
Especificación del trabajo por realizar						
Mano de Obra				Relatorio		
Trabajo realizado por	Tiempo	Salario	Costo			

Materiales utilizados				
Descripción del código	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Totales
Observaciones				
Jefe de Turno:				
Jefe de Mantenimiento:				

A continuación se mencionan algunos elementos que contiene este formato para registro de mantenimiento de equipos:

- ✓ Fecha de entrega
- ✓ Técnico asignado
- ✓ Periodo de ejecución del mantenimiento.
- ✓ Tipo de mantenimiento
- ✓ Quien lo va a ejecutar
- ✓ Tipo de reparación
- ✓ Descripción de la avería

Tabla 27: Formato de registro de mantenimiento

Formato de registro de Mantenimiento	
Técnico o empresa que se asigno el trabajo	Tiempo laborado Periodo de ejecución del mtto (hr): _____
Tiempo de Mantenimiento Preventivo: _____ Predictivo: _____ Correctivo: _____	Ejecución Área de mtto de la empresa: _____ Contratista: _____
Tipo de trabajo realizado Cambio de piezas o repuestos: _____ Ajustes: _____	Materiales y repuestos utilizados para la reparación Retirar de bodega: _____ Compra: _____
Descripción de la avería:	
Entregue Conforme: _____	Recibí Conforme: _____

Es importante que la empresa registre todos los mantenimientos realizados a todos los equipos si excepción, ya que actualmente solo se registra el mantenimiento del troquelado, esto permitirá que la empresa tenga una bitácora de sus equipos y mejor control a la hora de que sufran algún desperfecto.

A continuación en la tabla 28 se presentan algunos ejemplos que se pueden utilizar.

Tabla 28: Formato para solicitud de repuestos y materiales

Solicitud de repuestos y materiales					
Nombre de la empresa					
Solicitud No.					
Fecha					
Turno					
Repuestos y Materiales que se solicitan					
Ítem	Descripción de los repuestos y materiales	Unidad	Cantidad	Firma (quien recibe)	
Observaciones					
Firma del solicitante					

Para los equipos que necesiten un mantenimiento correctivo la empresa puede utilizar el formato que se muestra a continuación, donde se registran todos los datos para la subcontratación de los servicios para la reparación de equipos que requieran mantenimiento que el responsable de las maquinarias de esta empresa no pueda realizar.

Tabla 29: Formato para subcontratación para mantenimiento

Nombre de la empresa subcontratada	Período de la contratación	Área de mantenimiento a la que se dedica	de Contacto	Numero de personas que van involucrar en el proceso

6.3. Propuesta de mejora de Finanzas

En este diagnóstico se generaron estrategias tanto financieras como tributarias encaminadas a darle solución algunos potenciales de mejoras encontradas en la empresa.

El diseño de estrategias financieras y tributarias contribuye al desarrollo del proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la Sandalias Tosca. No basta la aplicación de esta herramienta, hay que aplicar otras conjuntamente para mejorar la capacidad de la empresa, tales como la planificación estratégica general, estrategias funcionales de marketing y de producción.

La empresa Sandalias Tosca tiene algunas estrategias contable y financieras formuladas para cada área, con el objetivo de desarrollar actividades para alcanzar su misión y visión pero no se tiene diseñada y documentada elementos que le ayuden en el análisis financiero completo. A continuación se muestran las estrategias financieras para la empresa la cual tiene como fin perfeccionar y optimizar la gestión financiera de esta.

1).Mejorar el sistema contable de la empresa Sandalias Tosca.

El sistema contable de la empresa está bajo la responsabilidad de 1 contador y 2 auxiliares, toda la información financiera se registra en un sistema computarizado llamado ASPER COI. En el sistema se registran todas las operaciones industriales y comerciales de la empresa generando de esta forma los estados financieros, pero carece de controles administrativos financieros como una caja chica, una política contable y financiera, manual de organizaciones y funciones y un reglamento interno de personal actualizado y aplicable.

Dada la situación de la empresa se plantean algunas respuestas para el mejoramiento del sistema contable. Esta estrategia estará bajo la responsabilidad de la gerencia y el personal que labora en el área de gerencia.

Caja Chica: Actualmente la empresa no tiene una caja chica, se tiene una caja general donde se destina un monto que define la gerencia para vueltas y cambios en las cuentas de contado y algunos gastos menores. La empresa debe establecer una caja chica que se maneje bajo los conceptos y criterios que la gerencia y responsables de la contabilidad determinen, con la finalidad de efectuar los pagos menores y otros.

El fondo de la caja chica debe venir del giro de un cheque por una cantidad fija y para el periodo que se requieran puede ser entre **15 a 30 días**, respondiendo con soportes cuando se ha gastado parte o totalmente estos fondos.

Reglamento de caja chica: Al mismo tiempo se requiere diseñar y documentar un reglamento para el manejo de la caja chica a través de normas y procedimientos vinculados con la asignación, administración y control de los fondos de caja chica.

Este reglamento de caja chica debe contener:

- Se debe asignar fondos en base a presupuesto

- Administración de fondos fijos de la caja aquí se debe registrar y controlar las salidas o pagos realizados.
- Rendición de cuentas y descargos del fondos fijos de la caja chica: toda rendición de cuentas debe estar respaldada por facturas valoradas con el numero RUC u otros documentos que acrediten la adquisición y gastos.
- Todas las prohibiciones como la utilización de los fondos de la caja chica para otros gastos ajenos a su específico fin.

Políticas contables: Se deberá diseñar y documentar una política contable propia de la empresa con principios, normas reglas que estime la gerencia y el personal encargado de la contabilidad, con el objetivo de controlar todas a las operaciones contables y financieras, brindando una buena imagen de empresa responsable ante sus clientes y los responsables tributarios. La política contable debe abarcar caja y banco, trato con deudores, políticos para activos fijos, activos diferidos, pasivos, patrimonio social, ingresos, egresos, etc.

Políticas financieras: se debe de formular y documentar una política financiera que ayude a la empresa a operar eficientemente el sistema administrativos financieros de manera eficiente, transparente.

La política contempla los siguientes elementos:

- Manejo del efectivo (caja general) y de las cuentas de banco.
- Recibos de efectivo y depósitos
- Requisitos de pago y cheques
- Manejo de caja chica para gastos menores: constituirla primeramente
- Elaboración de presupuestos: Elaborar presupuesto contables mensualmente, con información necesaria para alimentar el sistema contable.
- Tratamiento de los aspectos tributarios.
- Tratamiento de gastos o egresos sin presupuestar.
- Préstamos o adelantos de sueldo para el personal.

- Aspectos relacionados con el endeudamiento: proveedores, préstamos y otros
- Aportes y retiros del dueño o de los accionistas
- Adquisición y disposición de bienes fijos.
- Uso de vehículos privados.
- Tratamiento y control de transporte y viáticos para el personal

Manual de organizaciones y funciones: Se debe de realizar y documentar un manual de organizaciones y funciones idóneo para la empresa. Esta implementación tiene como objetivos.

- Tener una imagen de una empresa ordenada.
- Se establecen nivel de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- Evita la ineficiencia de las actividades de la empresa, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.
- Que la empresa pueda alcanzar sus metas.

Reglamento interno de personal: La empresa tiene un reglamento que tiene aproximadamente 3 años, pero no se actualizado. Se debe de actualizar este reglamento y que sea aplicable a las actividades que desarrolla la empresa, con el objetivo que exista un control interno de los recursos humanos, ya que el punto de partida de esta empresa es que sus trabajadores tengan el conocimiento básico de la disciplina y límites que se debe tener en cualquier equipo de trabajo.

2). Implementar la utilización de las razones financieras: La empresa debe implementar el uso de las razones financieras con el objetivo de evaluar su situación y desempeño financiero. Los índices financieros son de mucha importancia para Sandalias Tosca ya que podrán interpretar de sus datos y medir el grado de eficacia y comportamiento de la empresa en cuanto a la

liquidez, rentabilidad, grado de endeudamiento, cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

La responsabilidad de la implementación de las razones financiera esta a cargo de la gerencia y personal de la contabilidad.

3). Incorporación de la contabilidad ambiental: La empresa debe establecer dentro de su contabilidad los aspectos ambientales con el objetivo de establecer el grado de impacto que presenta la aplicación de políticas y los instrumentos para su regulación y control sobre el medio ambiente.

Al incorporación de esta contabilidad en los registros de la empresa tendremos una ventaja competitiva que le facilite el acceso a nuevos mercados y consumidores ya que la empresa se mostrara como responsable con la preservación del medio ambiente.

4) Realizar una planificación tributaria para toma de decisiones: La empresa debe de realizar una planeación tributaria con el objetivo de evaluar los posibles efectos de las inversiones en los impuestos, considerar alternativas de ahorro en los impuestos, aumentar la rentabilidad, mejorar flujo de caja. Se debe programar con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias.

IVA: Con respecto al impuesto de valor agregado la empres no recauda por el producto es exonerado, pero tiene que retener.

IBI: La empresa debe pagar antes del 31 de Marzo y obtendrá un descuento del 10%.

IMI: Toda empresa tanto natural como jurídica que realice sus ventas de bienes o servicio en León o lo haga esporádicamente debe pagar el 2% sobre el monto total de sus ingresos brutos.

6.3.1 Ingresos

La estrategia financiera de Sandalias Tosca tiene que estar vinculada con la estrategia que tiene la empresa, con el fin de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de la empresa y alcanzar o acercarse a los óptimos planteados por la empresa su visión, como se mira en el futuro.

Posicionarse a nivel nacional: El objetivo de la empresa en este momento es posicionarse en toda Nicaragua, según su visión abarcar el 80% del mercado de sandalias a nivel nacional, a continuación se presentan ciertas estrategias para tratar de acercarse a los objetivos óptimos de la empresa.

Incrementar la capacidad productividad: Para alcanzar el objetivo de posicionar la sandalia a nivel nacional, primeramente se debe incrementar la capacidad productiva, se debe actualizar algunas actividades de la aplicación de producción más limpias que influyan en el mejoramiento de la productividad.

- Realizar periódicamente el análisis de tiempo y movimientos.
- Monitorear los registros de información de la productividad y controlar indicadores de consumo de materiales del proceso.
- Planificar la producción día a día tomando en cuenta el inventario, producto en proceso.
- Elaborar un programa de producción por semana y por estilos
- Realizar monitoreo y seguimientos de actividades de producción más limpia

6.3.2 Egresos

Realizar un estudio de mercado: Es importante que la empresa realice un estudio de mercado antes de planificar abarcar por completo el mercado nacional.

El estudio de mercado sirve para saber la viabilidad que existe en introducir el producto a nivel nacional, si va ser aceptado por todos los segmentos, determina el lugar que ocupa el producto en el mercado según las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

El estudio de mercadeo para Sandalias Tosca debe de buscara analizar:

- Las necesidades y gustos de sus clientes actúales y potenciales
- Tendencias del mercado de su producto
- Conocer y analizar a la competencia actuales y potenciales
- Análisis de precios y tendencias
- Análisis de proveedores

Para esto inicialmente se pueden realizar encuesta de satisfacción del cliente, encuestas para clientes potenciales, etc.

La responsabilidad que se cumpla esta estrategia estará a cargo primeramente por el gerente ya que él dará la orden para la contratación del personal que realizara esta actividad, quien estará a cargo directamente de elegir al personal con la mejor opción será la asistente de gerencia.

Automatización algunos procesos de la elaboración de la sandalia:

La empresa dispone de una banda transportadora, que no está funcionando y la utilizan como mesa de trabajo fija para algunos procesos. Se debe aprovechar la banda adaptándole un reductor de velocidad y variar su avance horizontal para trabajar con diferentes velocidades. El objetivo es disminuir los tiempos de operación e incrementar la producción.

Para ello se deben realizar mediciones de diversas variables de proceso, tales como las mencionadas en la lista siguiente:

- Dimensiones, largo y ancho, que ocupa un par de sandalias
- Cantidad de sandalias que alcanzan en el ancho de la banda
- Capacidad por cada metro de banda, expresada en pares de sandalias
- Pares de sandalias que se elaboran por cada vuelta de banda
- Duración de cada vuelta, en segundos o minutos
- Número de vueltas para obtener un lote de 50 ó 100 pares
- Tiempo para sacar un lote de sandalias.
- Velocidad en centímetros por segundo o metros por minuto
- Avance en segundos por cada metro
- Producción por hora en pares
- Producción por hora por operario
- Producción por turno por operario.

Para el caso de los tiempos de secado del pegamento de algunas operaciones, este se realiza al aire libre con tiempos aproximadamente de 15 minutos, se debe de tomar medidas para reducir estos tiempos utilizando túneles de secado, que utilizan flujo forzado de aire y calentamiento por radiación, por medio de resistencia eléctricas. Este cambio de método, representa una alternativa para acelerar la operación de secado y poder acoplar el túnel con la banda transportadora.

Algunos túneles existentes en el mercado tienen en la parte final de su recorrido, un área con resistencias eléctricas que calientan el aire sobre la cinta móvil y mediante un “temporizador”, cuando pasa un par de sandalias encima de las resistencias, detiene el movimiento de la banda por un intervalo de tiempo, luego mueve la banda para que el siguiente par, se ubique en el mismo lugar, detiene nuevamente la banda y así sucesivamente.

6.3.3 Presupuesto

Ingresos

Aquí se presentan los ingresos de la empresa con las estrategias planteadas para la obtención de este efectivo. La estrategia es el incremento de la productividad a través de mejoras, actualizaciones de actividades realizadas en producción más limpia como el estudio de tiempo y movimientos, planificación y control de la producción y dar seguimiento a las actividades.

Con el resto de la implementación de las estrategias que generan egresos, las ventas se incrementarían en un 20% para el primer año y 1% para el segundo y tercer año, obteniendo ventas para el primer año de US\$ 621,615.51 y al tercer año US\$ 634,110.00 incrementándose en un **2%** . Ver la tabla 30

Tabla 30: Distribución de Ingresos en US\$

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo Inicial	315,512.70	68,888.00	134,390.00
Ventas Totales	621,615.51	627,832.00	634,110.00
Aporte propio	17,400.00		
Desembolso de Préstamos IF	69,600.00		
Total	1,024,128.21	696,720.00	768,500.00

Fuente: Datos del flujo de efectivo

Los ingresos totales para el primer año equivalen a US\$ 1,024,128.21 y para el tercer año es de US\$ 768,500.00 sufrió un decremento debido que el primer año tenemos las entradas del préstamo para el plan de inversión.

El plan de inversiones equivale a un monto de US\$ 87,000 donde el 80% se obtendrá de realizar un préstamo al banco ya que la empresa no tiene capacidad para cubrir con toda la inversión el restante 20% va a realizarse con fondos propios esto equivalen a US\$ 17,400. **En el anexo XIII se presenta el plan de inversión**

Egresos

En la tabla 31 se muestran los egresos o salidas de efectivo para la implementación de actividades que contribuyan al posicionamiento del producto de Sandalias Tosca a nivel nacional.

Para lograr el incremento de la productividad se realizan actividades como un estudio de mercado y la automatización de algunos procesos. Se aprovechara una banda transportadora adaptándole un reductor de velocidad y variar su avance horizontal para trabajar con diferentes velocidades y así disminuir los tiempos de producción.

Se disminuirán los tiempos de secado de la paga a través de la utilizando túneles de secado, que utilizan flujo forzado de aire y calentamiento por radiación, por medio de resistencia eléctricas. Este cambio de método, representa una alternativa para acelerar la operación de secado y poder acoplar el túnel con la banda transportadora.

Tabla 31: Distribución de Egresos en US\$

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de la Producción	323,538.64	326,774.00	330,042.00
Gastos de Administración	144,268.01	144,268.00	144,268.00
Gastos de Ventas	63,215.40	63,848.00	64,486.00
Impuesto Sobre la Renta	13,764.73	15,417.00	17,112.00
Inversiones:			
Maquinarias y Equipos Nuevos	87,000.00		
Fletes, Seguro, Internación e Instalaciones			
Total	631,787.00	550,307.00	555,907.00

Fuente: Datos del flujo de efectivo

Como se puede observar en el primer año tenemos la salida de la inversión, los egresos para el primer año constituyen US\$ 631,787 y para el tercer año es de US\$ 555,907 lo que significan que decrecieron en un 12%.

Propuestas para los ingresos:

- Los costos de producción se mantienen teniendo el 52% sobre las ventas netas
- Los gastos administrativos y de ventas se mantienen.
- Las inversiones fijas se realizaran con un 80% con fondos de préstamo a banco y el 20% con fondos propios.
- Las inversiones realizadas se harán con el objetivo de posicionar el producto a nivel nacional, teniendo egresos para la automatización de algunos procesos y realizando un estudio de mercado.
- Las Tasas de interés para el préstamo será del 18%, con un periodo de gracia de 3 meses, con un plazo de 5 años y se pagara mensual.

En el anexo XIV se muestra el estado de resultado proyectado

Flujo de efectivos

En el **anexo XV** se muestra el flujo de efectivos de la empresa con los ingresos, egresos y los pagos para la cancelación del préstamo que se considera para la empresa.

En los ingresos lo constituyen, las ventas de la empresa, el efectivo que tenemos en caja y banco, el monto del préstamo para las inversiones fijas a realizar y el aporte propio de la empresa para completar esta inversión. Este es un flujo de ingresos acumulados, en el primer año tenemos **US\$1,024,128.21**, para y para el tercer año **US\$ 768,500**

En los egresos se tienen los costos que están relacionados con la producción como los costos de producción, gastos administrativos, de ventas, el impuesto sobre IR así como las inversiones a realizar. Para los egresos del primer año la empresa tiene **US\$631,787** y el tercero **US\$ 555,907**.

Con respecto a los gastos financieros tenemos el pago por el interés generado, gastos de formalización y las amortizaciones mensuales por la inversión fija. Los interés generados para el primer año son de US\$ 11,869 y para el tercer año es de US\$ 6,704.

En el flujo de efectivo se incorporan todas las obligaciones financieras como la amortización mensual e interés generado por el monto del préstamo que se realizara al banco, estas equivalen mensualmente a US\$ 1221.05

A continuación tenemos el saldo neto final positivos después del pago de todas las obligaciones crediticias, pago de costos, gastos e impuestos, en conclusión la empresa tiene capacidad de adquirir deudas y facilidad de pago de las obligaciones crediticias.

En el flujo neto de efectivos podemos analizar que durante los 3 años detallados, tendremos liquidez económica, ya que los resultados de la **Tasa Interna de Retorno** es de **28.6%** dato que nos proporciona una disponibilidad positiva.

Comparándola la TIR con la tasa de rentabilidad deseada que es 24%, se puede aceptar el proyecto o plan de inversión.

6.4. Propuesta de mejora en gerencia

Según el diagnóstico que realizado en esta área, el cual se menciona en el capítulo I se recomendó la realización del plan estratégicos, en el cual se generaron estrategias gerenciales. A continuación se muestra las estrategias.

6.4.1 Plataforma estratégica operacional

La estrategia global es necesaria fraccionarla en los elementos claves de **Sandalias Tosca** que se establecen en 2 ejes estratégicos: Lograr

- ✓ Brindar un producto de calidad y con alta durabilidad.
- ✓ Ofrecer amplia variedad de estilos y tallas, con el objetivo que todas las generaciones tengan la oportunidad de ponerse una sandalias de calidad.
- ✓ Cuando el producto se introduce en mercados nuevos se les ofrecen regalías para que el cliente pueda tener la oportunidad de conocer la calidad de la sandalia.
- ✓ Reutilización de los residuos para generar nuevos productos (bancos, alfombras, etc)

6.4.2. Cuadro de Mandos Integral

En esta etapa se muestra el cuadro de mando con sus objetivos estratégicos, indicadores, metas con respectivas iniciativas o acciones por cada área mostrada.

Tabla 32. Cuadro de mando integral de Sandalias Tosca.

Objetivos	Indicadores: Especificar el nivel de realización que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo	Metas (Sub objetivos o partes del proceso)	Iniciativas/Acciones
<p>Perspectiva Financiera: Para alcanzar nuestra visión y misión: ¿cómo debemos ser percibidos por nuestros accionistas y por la sociedad? Generalmente los objetivos financieros se concentran en: i) tener un flujo financiero estable en crecimiento, ii) rendimiento sobre la inversión superior a otras inversiones seguras, iii) reducción de costos y gastos, y iv) la contribución específica a la sociedad inmediata a la empresa.</p>			
<p>Mejorar el sistema contable de la empresa Sandalias Tosca.</p> <p>Realizar una planificación tributaria para toma de decisiones</p>	<p>Aumento de las Ventas en un 20% Plazo 1 año Automatizado el proceso</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una Caja Chica debe venir del giro de un cheque por una cantidad fija y para el periodo que se requieran puede ser entre 15 a 30 días. El monto puede ser C\$ 1,000 • Diseñar y documentar un reglamento para el manejo de la caja chica a través de normas y procedimientos vinculados con la asignación, administración y control de los fondos de caja chica. • Diseñar y documentar una política contable propia de la empresa con principios, normas reglas que estime la gerencia y el personal encargado de la contabilidad. • Formular y documentar una política financiera. • Realizar y documentar un manual de organizaciones y funciones idóneo para la empresa. • Actualizar este reglamento y que sea aplicable a las

			<p>actividades que desarrolla la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el uso de las razones financieras con el objetivo de evaluar su situación y desempeño financiero. • Incorporación de la contabilidad ambiental.
Realizar una planificación tributaria para toma de decisiones	Ahorro en los impuestos, aumentar la rentabilidad, mejorar flujo de caja		<ul style="list-style-type: none"> • Se debe programar con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias
<p>Perspectiva de Mercadeo:</p> <p>Para tener éxito financiero empresario: ¿cómo deben los clientes percibir nuestra propuesta de valor?</p> <p>Generalmente los objetivos de mercado se concentran en: i) ventaja competitiva (propuesta de valor), ii) imagen de marca (percepción de los clientes), y iii) participación o penetración de mercado (quienes y cuántos son mis clientes).</p>			
<p>Estrategia de Penetración de Mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer descuentos especiales a los clientes. 2. Reducción de costos para bajar precios. 3. Utilizar intermediario para las ventas (mayoristas, minoristas, detallistas). 4. Incentivar a las fuerzas de ventas. 5. Mejorar los canales de distribución para llegar de forma más eficiente a los clientes. 	Incrementar la participación de mercado en un 30%	Mejorar la imagen de la empresa.	<p>Se debe realizar más anuncios en las radios, realizar pancartas, anuncios en periódicos locales, poster en los puntos de ventas, etc.</p> <p>Se debe poner un cartel en el exterior de la empresa que cautive a los clientes, este debe decir el nombre de la empresa, el producto que elaboran, teléfonos, correo electrónico, donde puedan comunicarse y realizar sus pedidos, etc.</p> <p>Se debe brindar capacitaciones a los agentes vendedores en temas que le ayuden a tener una venta eficaz, tener una comunicación integral con el cliente.</p> <p>La empresa tiene un sitio web que debe de aprovechar para realizar el marketing a través de ella.</p>

		<p>El Internet puede ser una herramienta importante y provechosa para la comercialización, la construcción de relaciones personalizadas, el aumento de las oportunidades de ventas como la introducción en nuevos mercados y un sitio para todos los comentarios, quejas, etc que le ayudara a la empresa en su mejora continúa.</p> <p>La empresa necesita involucrarse más en las actividades de la comunidad esto le permitirá tener una mejor imagen ante los habitantes de la zona.</p> <p>Se debe motivar al personal de ventas, no solo corregir los errores, sino reconocer los buenos desempeños. Se puede incentivar a los vendedores a través de:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Tener un buen ambiente organizacional en el que ellos puedan participar y comunicarse.2. Fijar cuotas realistas de ventas que puedan ser logradas3. Proporcionar reconocimientos, premios u otros incentivos que no sean monetarios.4. Realizar concursos de vendedor del mes para incentivar a que el personal compita entre si de manera sana, por ejemplo obtener mayores pedidos, mayores ventas a cambio de una recompensa monetaria. <p>Para bajar los costos se debe de reducir la cantidad de productos que va a reproceso, ya que al final del proceso pasan por</p>
--	--	--

			control de calidad, sino pasa lo regresan al proceso a corregir las fallas.
<p>Estrategias de desarrollo de nuevos mercados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos productos 2. Mejorar el producto o presentación de los productos (empaques para este nuevo segmento tiendas y boutique) 			<p>La empresa debe controlar la compra de sus materiales ya que el nuevo mercado en el que desean introducir su producto, es más exigente que el mercados meta que tienen actualmente.</p> <p>Para el nuevo segmento se debe considerar realizar otro tipo de empaque como cajas de cartón que sea atractiva para ese mercado. La empresa debe empezar a cotizar y evaluar posibles proveedores.</p> <p>Diseñar un producto innovador, sofisticado, con colores fuertes, de mucho brillo, una sandalia que le llame la atención a este segmento.</p> <p>La caja para el empaque debe llevar la información de la sandalia y de la empresa como dirección, teléfonos, correo electrónico, etc.</p>
<p>Perspectiva de Proceso: Para satisfacer a nuestros clientes: ¿en qué procesos de negocios debemos sobresalir? Se logran por las acciones que la organización hace internamente. Los objetivos de proceso deben ser formulados en términos de: i) resultados logrados, de capacidades desarrolladas o de fortalezas distintivas, ii) creación de nuevos productos. Se parte de los objetivos de mercado.</p>			
Desarrollar nuevos productos y además mejorar el producto y presentación.	Conquistar nuevos mercados (segmento de tiendas y boutiques a nivel nacional)		<p>La empresa debe controlar la compra de sus materiales ya que el nuevo mercado en el que desean introducir su producto, es más exigente que el mercados meta que tienen actualmente.</p> <p>Cambiar la presentación del empaque de bolsas que actualmente se usa a cajas de cartón ya que será más atractiva para el nuevo mercado. Poner un supervisor para la</p>

			recepción de la materia prima.
<p>Perspectiva de Recursos Humanos: Para destacar en los procesos internos: ¿cómo desarrollar las capacidades que necesitamos tener para seguir competitivos? Los objetivos de desarrollo de recursos se concentran en: i) los recursos humanos clave, ii) recursos de tecnología de información, iii) conformación de alianzas.</p>			
Lograr disponer de recursos humanos capacitado a nivel técnico, valores, atención al cliente, etc.	90% de los clientes estará satisfecho por el desempeño del personal.		Desarrollar un personal con habilidades distinguidas, en sí que conozca todo el proceso. Generar un ambiente de trabajo en equipo ya que es muy importante para la organización.

7. Conclusiones

La mejora competitiva de las empresas, principalmente el de las MIPYMES (las cuales representan el 95% en Nicaragua) no sólo es pertinente, sino crucial, en el desarrollo del país y la creación de empleo.

En el diagnóstico de gestión empresarial realizado a Sandalias Tosca se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa no tiene plan estratégico de forma documentado, pero se están empezando a considerar estrategias gerenciales, las cuales son manejadas por el propietario y el asistente de gerencia.
- Cuenta con una misión y visión documentada y la informan a todo su personal.
- La empresa tiene un reglamento que tiene aproximadamente 3 años, pero no se actualizado.
- Aun no se tienen establecidos los procesos de recursos humanos de forma que se consigan las metas establecidas. No hay un departamento de recursos humanos.
- No se cuenta con un organigrama de funciones establecido.
- La empresa no cuenta con un manual de organización y funciones documentadas, pero según el gerente y su asistente, todo el personal conoce sus responsabilidades.
- No cuenta con manual de procedimientos documentados que permita que la empresa pueda ofrecer un producto de calidad con las medidas y todas las especificaciones requeridas por el cliente.
- El área de almacenamiento de materiales se divide para la materia prima e insumos y producto terminado que en muchas ocasiones los encontramos mezclados.
- Para la limpieza de las maquinarias se realiza diferenciado, las máquinas de coser se le realiza una limpieza general semanal, se le pone aceite, se

le cambian las agujas si están quebradas, etc, para el caso de la troqueladora la limpieza general se realiza cada 2 meses.

- Según la persona encargada del mantenimiento de los equipos existentes en la empresa, la más importante es la troqueladora, este proceso es uno de los más significativos, en el caso que estas máquinas no esté funcionando se detiene la producción ya que no se tiene el principal insumo para la elaboración de sandalias, la suela y plantilla troquelada, seguida de las maquinas planas, máquinas de atraque, etc.
- La empresa no tiene una política contable escrita, pero la gerencia y el personal a cargo de la contabilidad de la utilizan sus propios criterios para el desarrollo y aplicación de una política que genere la información necesaria.
- Con respecto al control interno la empresa no tiene reglamento de caja chica escrito, se tiene algunos juicios para el manejo de este efectivo.
- Las utilidades netas del periodo antes de IR se incrementaron en un 61% y después de IR creció en un 52%, esto nos da a conocer que la empresa está trabajando eficientemente en sus operaciones, incrementado sus utilidades y lo más importante que podrá cumplir con las obligaciones adquiridas y hacerle frente nuevas inversiones.
- La rentabilidad de la empresa se considera aceptable, la cual ha venido aumentando como consecuencia de los incrementos en los activos totales, ventas netas generadas, etc con capacidad de generar ganancias a corto plazo como se demostraron en los resultados antes mencionados.
- Una de las estrategias primordiales que debe tener la empresa es el mejoramiento del sistema contable, se debe constituir una caja chica con su reglamento para el control del efectivo, se debe de diseñar y documentar una política contable y financiera, se debe realizar un manual de organizaciones y funciones y actualizar el reglamento interno de personal.

8. Recomendaciones

Según el diagnóstico realizado en la empresa Sandalias Tosca en las 4 áreas, Gerencia, Mercadeo, Producción y Finanzas, se tienen las siguientes recomendaciones:

Mercadeo

- Aplicar el Plan de Marketing, con el objetivo de implantar estrategias comerciales que beneficien económicamente a la empresa.

Producción

- Dar seguimiento al control de la calidad de la lámina de Eva, elemento muy importante, ya que es la base para que los productos se obtenga con la calidad que el cliente exige.
- El jefe de producción debe de verificar y controlar que la operación de tallado se realice de forma adecuada.
- Llevar monitoreos visuales con frecuencias del lijado.
- Realizar los mantenimientos preventivos a todos los equipos y maquinarias en general.
- Se debe de utilizar formatos de registro y control como la orden de trabajo, mantenimiento, repuestos y materiales, formato de subcontratación, etc realizados anteriormente.
- Se debe implementar un plan de mantenimiento preventivo como inspección, control, conservación con la finalidad de prevenir, detectar o corregir defectos, evitar fallas y paros de trabajo. En este caso debe estar involucrada la gerencia jefe de mantenimiento y trabajadores en general.

Finanzas

- Constituir una caja chica que se maneje bajo los conceptos y criterios que la gerencia y el responsable de la contabilidad de la empresa determinen,

para pagos menores, con un monto fijo con el que la caja chica deberá operar para periodos entre 15 a 30 días.

- Establecer el reglamento de caja chica: Este reglamento es a través de normas y procedimientos vinculados con la asignación, administración y control de los fondos de caja chica.
- Diseñar y documentar una política contable propia de la empresa con principios, normas reglas que estime la gerencia y el personal encargado de la contabilidad, con el objetivo de controlar todas a las operaciones contables y financieras, brindando una buena imagen de empresa responsable ante sus clientes y los responsables tributarios. La política contable debe abarcar caja y banco, trato con deudores, políticos para activos fijos, activos diferidos, pasivos, patrimonio social, ingresos, egresos, etc.
- Formular y documentar una política financiera que ayude a la empresa a operar eficientemente el sistema administrativos financieros de manera eficiente, transparente.
- Se debe de realizar una planificación tributaria con el objetivos de evaluar los alternativas de ahorro en los impuestos, aumentar rentabilidad y mejorar el flujo de caja.

Gerencia

- Se debe implementar el manual de organizaciones y funciones que fue elaborado con el apoyo del CPmL-N junto con el gerente de la empresa.
- Implementar el manual de procedimientos que fue elaborado para una actividad productiva.
- Actualizar el reglamento interno de personal, aplicable a las actividades de la empresa.

9. Bibliografía

- CPmL-N (2008). Monitoreo y Seguimiento a la aplicación de PmL en la empresa Sandalias Tosca.
- Narváez E. (2008). Competitividad industrial y tipología de los productores de Calzado en Nicaragua. UCA/publicaciones-NITLAPAN.
- Arching, G., C. Matemática Financiera para la toma de Decisiones Empresariales. Serie MYPES.
- Shapiro, J. (2003). Desarrollo de una Estrategia Financiera. Disponible en: info@civicus.org.
- Vilches, O., P. (2004). Estrategias Financieras para el Mejoramiento del Valor Económico Agregado. Consultado: (16 de julio 2010) Disponible en:
- Fernandez, V., R. (2000). Introducción a la Mercadotecnia Internacional (4ta Edición).
- Instituto Técnico de Capacidad y Productividad de Guatemala. Plan de Marketing. Disponible en: www.infomipyme.com.
- Vera, C., M. (junio del 2009). Estrategias Financieras Empresariales. Consultado en: (agosto 2010). Disponible en: www.econfinanzas.com.
- Bernal, A., C. (septiembre 2010). Planeación de la producción. Revista VIRTUALPRO. Consultado en: (septiembre 2010). Disponible en: www.revistavirtualpro.com.

10. Apéndice

Apéndice I: Plan de Marketing

I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Sandalias Tosca es una empresa del sector calzado que cuenta con más de 53 empleados permanentes, por lo que es una mediana empresa según la clasificación del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). La empresa se dedica a la elaboración de Sandalias deportivas y casuales, con una gran variedad de estilos y tamaños tanto para hombres, mujeres y niños.

Sandalias Tosca nace en el año 2000, como una empresa familiar y una fuente de empleo para muchas familias del municipio de León. La empresa actualmente está ubicada de la Shell San Benito 1c al Sur, 20 varas al Este. Dentro de la cartera de productos se encuentran los modelos Gancho Clásico, Fémina, Reggee, Free, Clipper, entre otros.

Dentro de los principios de la empresa se encuentra el de la mejora continua, por lo que se aplican medidas para convertir a la empresa más competitiva, mejorando las condiciones laborales y el desempeño ambiental.

En la comercialización, la empresa ha tenido un éxito rotundo, por lo que ahora cuenta con una cobertura en toda la zona del Pacífico y zona Central del país.

II. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Sandalias Tosca elabora un total de 6 estilos de sandalias en diferentes tallas; estos estilos son:

- Gancho: Este se divide en tres sub-estilos denominados Tosca, Rica y Fémina.
- Reggee
- Jordan
- Free

- Clipper
- Niño

III. ANALISIS DEL MERCADO

La industria del calzado en Nicaragua es heterogénea en su clasificación, esta dominada numéricamente por micro y pequeñas empresas artesanales las cuales no poseen las condiciones para insertarse de manera competitiva en los nuevos mercados por falta de tecnologías adecuado con alto grado de obsolescencia, financiamientos, etc.

El desarrollo del sector calzado está estancado y la tendencia se orienta al cierre de muchas empresas que no logran insertarse en el mercado en el mercado local y encontrar su espacio para competir con productos extranjeros.

En el transcurso de los años se ha generado un crecimiento acelerado de las importaciones de calzado que compiten fuertemente con la producción nacional ya que han llegado a ser el centro de atención dentro de la demanda nacional. Estas importaciones se han centrado sobre diferentes tipos de calzados desde los usados como todo tipo de deportivo, en su mayoría de material sintético que los hace mas vistoso y atractivos a consumidores.

Parte de la explicación del acelerado crecimiento de las importaciones está en la apertura comercial realizada a inicios de los 90 con la reducción de las barreras comerciales para los productos extranjeros. Ésta ha hecho más favorable la importación que la compra interna del producto.

En el país no existen empresas que elaboran el tipo de sandalias que realiza Sandalias Tosca, solamente tenemos la ROLTER, esta empresa fabrica chinelas de hule para baños.

Según la gerencia la participación en el mercado nacional de los productos de la empresa es del 2%, por lo que el resto lo ocupa su competencia tanto de nacional como la extranjera.

3.1 Mercado Meta

Esta empresa ha identificado y seleccionado su mercado meta hacia los que dirige su marketing con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

El mercado meta que tiene definido actualmente la empresa son:

- Jóvenes entre 15 a 25 años
- Estudiantes deportistas
- Personas que quieren una sandalia para su casa.

Esta segmentación es de mucha importancia para la Sandalias Tosca ya que les ha ayudado a tomar decisiones en cuanto a los canales de distribución que emplearan, las herramientas de promoción que utilizaran, el precio que planteará al mercado, esto es decisivo para cualquier empresa.

3.2 La Competencia

El análisis de la competencia, es un proceso muy importante para esta empresa ya que se identifican los puntos fuertes y débiles, con el propósito de seleccionar los competidores que se atacaran o se evitaran.

Sandalias Tosca no realiza el proceso completo del análisis de la competencia pero ejecutan algunas actividades para conocer a su competencia como la compra de chinelas que se ofertan en el mercado, con el objetivo de identificar elementos de diferenciación como calidad de materia prima, entre otros.

La empresa no tiene competidores directos que vengan de empresas nicaragüenses, solamente la empresa llamada ROLTER, su competencia es más del extranjero, de productos que son importados a Nicaragua. Los principales competidores y sus ventajas competitivas se muestran a continuación:

Tabla No 32: Principales competidores de Sandalias Tosca

COMPETIDOR	VENTAJA COMPETITIVA
ROLTER	Aceptación por la población por su confort y durabilidad
Voltio (empresa China)	Mejor presentación, precio más bajo, más publicidad.
REEF	Estas empresas compiten por Marca
Chinelas HAWAIANAS	Estas empresas compiten por Marca

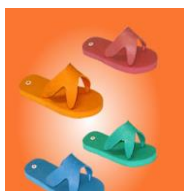
ROLTER S.A



ROLTER S.A fue fundada en 1956 por Roger Lacayo Terán, quien nombra la fabrica con las iniciales de su nombre.

ROLTER inicia como una empresa de suelas y tacones para los artesanos del país. Posteriormente elabora zapatos de cuero y chinelas de hule. Utiliza varios materiales para la suela como el PVC inyectada, suela de hule vulcanizada, Stich out, suelas de poliuretano, suelas de vaqueta, entre otros. En esta época exporto a Costa Rica y Estados Unidos el 25% de su producción.

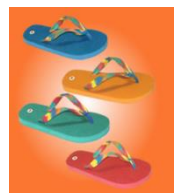
Entre los productos que fabrica ROLTER S.A están:



Chinelas Imperiales



Chinelas de Gancho



Chinelas de Gancho
arcoíris



Chinelas de Gancho
playeras

Actualmente ROLTER mantiene un producto de liderazgo nacional conocido popularmente como chinelas, Dicho producto goza de gran aceptación entre la población nicaragüense por su confort y durabilidad.

Este producto se encuentra presente en las cadenas de supermercados, también se distribuye a través de mayorista y una extensa red de minoristas. Tiene amplia cobertura en el área rural de Nicaragua.

Empresa REEF



El nacimiento de Reef se remonta a dos hermanos argentinos, Fernando y Santiago Aguerre. Alimentados por su pasión por el surfing y armados con un espíritu emprendedor único, los hermanos trabajaron en la idea de crear un ojota de alta calidad para un estilo de vida activo.

Centraron su atención en la calidad de las sandalias y en su innovación. Asimismo, tuvieron en cuenta en la fabricación una necesidad personal: ambos tenían pies planos y, por lo tanto, incorporaron un sistema de ayuda en el arco. Utilizaron un derivado de la espuma y el caucho: la “goma eva”, para crear la nueva generación de sandalias de playa con un material suave y durable. **Su producto captó rápidamente la atención de los surfers californianos y, en 1985, llegaron a vender 3 mil pares de sandalias.**

Reef es verdaderamente una marca global, y nuestros productos pueden encontrarse en 5 continentes y en más de 100 países alrededor del mundo. Esta marca tiene una variedad de estilos tanto para hombres, mujeres y niño.

A continuación se muestran algunos productos ofertados por esta empresa:



**Sandalias para
hombre Phantoms
Black REEFI**



**Sandalias para
mujeres Chica verano
REEF**



**Sandalias abre botella
REEF**

Marca HAWAIANAS

Hawaiana” deriva de la marca Hawaianas, la empresa brasileña que en el 2006 ocupó el cuarto lugar en el ranking de las marcas más influyentes de Latinoamérica, y que en 1962 adoptó dicho nombre para dirigir su producto al mercado norteamericano que tenía siempre como lugar turístico a la exótica Hawái.



Chanclas, 'thongs', 'flip-flops', hawaianas... en cada país se las llama de una forma distinta, pero la forma es básicamente la misma en todos los lugares: unas sandalias planas que se sujetan el pie con una fina tira que va metida entre los dedos.

Un complemento versátil

Originariamente, las chanclas se fabricaban en materiales como el caucho o la goma, pero hoy se ha dado paso a nuevos modelos que van más con los nuevos tiempos. Además de ser

el calzado más fresco y cómodo para

llevar en verano, es el más versátil, ya

que la moda lo ha reinventado en diversos estilos y hay modelos perfectos para ir a la playa y otros que ideales para salir por noche. Ahora se emplean para

su fabricación cuero, piel, tela, etc.



Este producto se ha posicionado en el mercado nacional como un producto innovador, con calidad, durabilidad, etc. Esta marca compite con los productos de Sandalias Tosca por la imagen positiva que tiene su marca.

Existen otras empresas extranjeras que compiten con Sandalias Tosca, estas compiten por que son reconocidas a nivel mundial por su marca y calidad. Entre ellas están la chinelas TOMMY, chinelas LACOSTE, FILA, etc.



TOMMY



LACOSTE

Los canales de distribución que utilizan estas empresas para sus productos son a través de intermediarios.

IV. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

Para empezar analizar la situación interna de la empresa, mostramos primeramente la misión y visión de la empresa, elementos necesarios para poder poder llenar la necesidad de nuestros clientes y saber cómo se quieren ver la empresa en cuanto a desarrollo, crecimiento, etc.

MISIÓN

Producir sandalias de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes brindándoles comodidad, moda, variedad, frescura, durabilidad y buen precio.

VISIÓN

Obtener el 80% del mercado de sandalias en Nicaragua y exportar a Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Esperamos producir una de las mejores sandalias de Centro América llegando a ser reconocida internacionalmente, como una sandalia de calidad.

4.1 Análisis de distribución de la empresa

Para la distribución del producto Sandalias Tosca tiene contratado personal de venta, estos se encargan de comercializar los productos en los 120 puntos de ventas con los que cuenta la empresa. Estos puntos de ventas se encuentran en la región de Occidente (León, Chinandega), en los departamentos de Managua, Masaya, Carazo, Rivas, Nueva Guinea, Granada, Rio San Juan, Matagalpa, Rio Blanco.

4.2 Análisis FODA de la empresa

Este análisis FODA es de mucha importancia para la empresa ya que es una herramienta esencial que suministra insumos para el proceso de la planeación estratégica, proporcionando información para la toma de decisiones y medidas correctivas y generación de nuevos proyectos.

Sandalias Tosca presenta tanto fortalezas, oportunidades para el negocio como debilidades y amenazas que pueden afectar las condiciones de la empresa. A continuación se presentan:

FORTALEZAS

En cuanto a las fortalezas de la empresa según la gerencia son:

- Personal capacitado para desempeñar su cargo de manera adecuada
- Capacidad de innovación para el desarrollo de nuevos productos: El personal tiene mucha innovación en la elaboración de nuevos productos.
- Se cuenta con habilidades para mejorar en el proceso productivo

OPORTUNIDADES

La empresa también tiene oportunidades que pueden favorecer a la empresa:

- Crecimiento considerable de la demanda de uno o varios segmentos del mercado: El crecimiento se ha visto en los últimos años, la demanda a crecido.
- Incursionar en nuevos segmentos de mercado (tiendas y boutiques)

DEBILIDADES

Sandalias Tosca presenta también debilidades como:

- Falta de posicionamiento de mercado: La empresa no ha logrado posicionarse en todo el mercado nacional, existen departamentos donde no ha sido aceptado la sandalia tosca.
- Canales de distribución
- Y otra de las debilidades de la empresa es el empaque y presentación del producto ya que se venden en bolsas para la facilidad del cliente (medirse el producto).

AMENAZAS

Las amenazas de la empresa son:

- Ingreso de los competidores potenciales: Tanto nacional como extranjero
- El ingreso de productos sustitutos. Provocan el descenso en las ventas.

A pesar de todas las debilidades y amenazas en el transcurso de los años la empresa ha logrado crecer considerablemente e incrementar sus ventas hasta en un 65% anual.

Con respecto a la promoción del producto la empresa realiza anuncio en radios locales (León), cuando se dan juegos en los estadios se realizan anuncios, poster, etc. El gasto de esta promoción es de aproximadamente 1.3%.

V. OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing constituyen los principales resultados que se quiere obtener o alcanzar con la aplicación de este plan de mercadeo.

Los objetivos de marketing de Sandalias Tosca son:

- Incrementar en un 30% la participación de mercado
- Conquistar nuevos mercados (segmento de tiendas y boutiques a nivel nacional)
- Posicionar la marca en el mercado como un producto de calidad

- Diseñar o establecer un sistema de información de Marketing que permita la toma de decisión de mayor certidumbre.

VI. ESTRATEGIAS DE MARKETING

El objetivo de las estrategias de marketing para Sandalias Tosca es conocer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercados potenciales y diseñar un plan de actuación para el logro de estos objetivos. Para esta empresa se presentan a continuación las estrategias de marketing para lograr los objetivos antes planteados.

- **Estrategia de penetración de mercado**

Uno de los objetivos de la empresa es lograr incrementar la participación de mercado en un 30% para alcanzarlo se debe de desarrollar una penetración de mercado ya que a través de ella se alcanzará incrementar las ventas de productos actuales en mercados actuales y atraer los clientes de la competencia. También se lograra una mayor frecuencia de consumo de estos clientes.

- **Estrategias de desarrollo de nuevos mercados (ampliar los mercados de los productos existentes)**

Uno de los objetivos de la empresa es entrar a nuevos mercados como las tiendas y boutiques a nivel nacional por lo que es importante que la empresa desarrolle estrategias de desarrollo de nuevos productos.

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados será una herramienta que desarrollará las ventas introduciendo los productos actuales o mejorados en nuevos mercados (tiendas y boutiques).

VII. MARKETING OPERATIVO

Producto

- **Mejorar el producto o presentación de los productos (empaques para este nuevo segmento tiendas y boutique):** El material con el que se elaboran las sandalias son importadas desde países Centroamericanos, este material es de muy buena calidad pero muchas veces trae algunas imperfecciones. La empresa debe controlar la compra de sus materiales ya que el nuevo mercado en el que desean introducir su producto, es más exigente que el mercado actual que tienen actualmente.

Con respecto al material de empaque actualmente se utilizan bolsas plásticas por la facilidad de manipulación del producto y por que el segmento no lo exige. Para el nuevo segmento se debe considerar realizar otro tipo de empaque como cajas de cartón que sea atractiva para ese mercado.

- **Desarrollar nuevos productos:** La empresa quiere entrar a un nuevo segmento (tiendas y boutiques), este mercado demanda productos de muy buena calidad, marca reconocida, empaques, etc.

Es por eso que la empresa debe de diseñar un producto innovador, sofisticado, con colores fuertes, de mucho brillo, una sandalia que le llame la atención a este segmento.

Para el caso del empaque como se dijo anteriormente tiene que ser una caja que tenga la información de la sandalia y de la empresa como dirección, teléfonos, correo electrónico, etc.

Precio

- **Ofrecer descuentos especiales a los clientes:** Ofrecer los descuentos especiales a clientes que lleven cantidades al por mayor, clientes con muy buena trayectoria en la compra de sandalias.

Para la introducción de las sandalias de este nuevo mercado se les puede ofrecer este tipo de descuentos aunque al inicio significara que bajara las utilidades.

- **Reducción de costos para bajar precios:** La empresa debe de reducir sus costos de producción para poder bajar los precios ya que se uno de los elementos que más influye en la decisión de compra de los clientes. Para bajar los costos se debe de reducir la cantidad de productos que va a reproceso, ya que al final del proceso pasan por control de calidad, sino pasa lo regresan al proceso a corregir las fallas.

Plaza (canales de distribución)

- **Utilizar intermediario para las ventas (mayoristas, minoristas, detallistas):** Dentro de las acciones que la empresa quiere implementar la utilización de intermediarios como distribuidores para ventas a mayorista, minoristas, etc.
- **Incentivar a las fuerzas de ventas:** La empresa debe incentivar a su fuerza de venta. Se debe motivar al personal de ventas, no solo corregir los errores, sino reconocer los buenos desempeños. Se puede incentivar a los vendedores a través de:
 5. Tener un buen ambiente organizacional en el que ellos puedan participar y comunicarse.
 6. Fijar cuotas realistas de ventas que puedan ser logradas
 7. Proporcionar reconocimientos, premios u otros incentivos que no sean monetarios.
 8. Realizar concursos de vendedor del mes para incentivar a que el personal compita entre si de manera sana, por ejemplo obtener mayores pedidos, mayores ventas a cambio de una recompensa monetaria.
- **Ofrecer seminarios o capacitaciones a los vendedores:** Se debe brindar capacitaciones a los agentes vendedores en temas que le ayuden a tener una venta eficaz, tener una comunicación integral con el cliente.

Se debe realizar capacitaciones como conquistar al cliente, en los ocho principios que son:

1. Sentirse bien con uno mismo
2. Escuchar activamente al cliente
3. Respeto y cortesía
4. Vigilar todos los detalles a la hora de la venta
5. Tener Imaginación para producir respuestas originales
6. Tener compromiso con el cliente
7. Integridad es ofrecer productos de manera honrada.
8. Orientación a la mejora continúa.

Entre otros elementos que le ayudara a obtener un servicio Post- venta.

- **Mejorar los canales de distribución para llegar de forma más eficiente a los clientes:** La empresa debe reorganizar los canales de distribución con el objetivo de seleccionar los canales más apropiados, mejorar el servicio a sus clientes y atender una nueva zona geográfica si lo desea.

Promoción

- **Realizar más anuncios publicitarios:** Se debe realizar más anuncios en las radios, realizar pancartas, anuncios en periódicos locales, poster en los puntos de ventas, etc. Actualmente la empresa realiza anuncios publicitarios en las radios locales (León) y cuando se realizan partidos de béisbol, realización de póster para diferentes puntos de ventas pero se debe de desarrollar con más frecuencia.
- **Colocar un cartel en el exterior que identifique a la empresa:** Actualmente la empresa no tiene rótulo que ayude a los clientes a ubicarla para realizar la compra. Se debe poner un cartel en el exterior de la empresa que cautive a los clientes, este debe decir el nombre de la

empresa, el producto que elaboran, teléfonos, correo electrónico, donde puedan comunicarse y realizar sus pedidos, etc.

- **Implementar el marketing directo a través de correo, telemarketing (Nuevos mercados):** La empresa tiene un sitio web que debe de aprovechar para realizar el marketing a través de ella.

El Internet puede ser una herramienta importante y provechosa para la comercialización, la construcción de relaciones personalizadas, el aumento de las oportunidades de ventas como la introducción en nuevos mercados y un sitio para todos los comentarios, quejas, etc que le ayudara a la empresa en su mejora continúa.

- **Adquirir algunos compromisos con la comunidad:** La empresa necesita involucrarse más en las actividades de la comunidad esto le permitirá tener una mejor imagen ante los habitantes de la zona. Por ejemplo Sandalias Tosca podría financiar algunas uniformes para las competencias de deportes infantiles, adolescentes, patrocinar algunos eventos, etc.

VIII. ORGANIZACION Y EJECUCION DEL PLAN

Para lograr los objetivos se elaboró un plan de acción, donde se muestra la asignación de responsabilidades tanto por consultor como del involucramiento de la gerencia de la empresa y personal de apoyo.

Tareas	Consultor CPmL	Gerencia de Sandalias Tosca	Asistente de gerencia
Redacción del plan			
Elaboración de calendario de ejecución			
Elaboración del presupuesto			
Seguimiento de la ejecución			
Contrataciones de insumos y servicios			
Asignación de funciones al personal ejecutor			

PRESUPUESTO

El presupuesto son las inversiones necesarias para la comercialización. Se debe saber cuánto va a costar el plan de marketing. En la tabla se muestra el presupuesto para la empresa hasta el año 2009.

Variable	2007 (A)	2008 (B)	Porcentaje de cambio (B-A)/A	2009 ©	Porcentaje de cambio (C-B)/B
Volumen de ventas (uds)					
Ventas netas (dólares)	314,238	518,012.93	65%	579,558.04	12%
Margen Bruto (dólares)	143,996	248,701	73%	277,909	12%
Margen bruto o ventas netas	45.82%	48.01%	5%	47.95%	-0.1%
Publicidad y promoción de ventas (dólares)	1,905	2,617	37%	3,586	37.0%
Publicidad y promoción de ventas o margen bruto	1.3%	1.05%	-20%	1.29%	22.6%
Utilidad neta (dólares)	142,091	246,083	73%	274,324	11.5%
Utilidad neta o ventas netas	45%	48%	5%	47%	-0.4%
Contribución del producto (dólares)					

En la tabla se muestran los gastos que se han realizado para los años anteriores donde se observa que hay un crecimiento del 37% para los años 07 al 08, para el año 2009 se proyecta que los gastos se incrementarán en un 37% con respecto al año 08 con un valor de **US\$ 3,586** que serán usados para la publicidad y promoción.

IX. MÉTODOS DE CONTROL

El control de la gestión es la etapa del plan de marketing que permiten a la empresa saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

	Plazo	Medidas de Control
Producto Mejorar el producto y la presentación. Desarrollar nuevos productos	Junio 09 – Junio 10	Encuestar regularmente a los clientes actuales sobre lo que le gusta de las sandalias y lo que les disgusta (quejas). Realizar una encuesta a los nuevos mercados sobre sus gustos, preferencias, etc.
Precio Ofrecer descuentos especiales a los clientes Reducción de los costos para bajar precios	Junio 09 – Junio 10	Determinar si la participación del mercado aumenta, realizando un informe mensual sobre su participación.
Plaza Utilizar intermediario de ventas Incentivar a las fuerzas de ventas Ofrecer capacitaciones a los vendedores Mejorar los canales de distribución	Junio 09 – Junio 10	Medir cantidad de vistas realizadas Encuestar a los vendedores para saber la percepción que tienen de la empresa Realizar exámenes a los vendedores sobre la habilidad de en el proceso de la comercialización.
Promoción Realizar mas anuncios publicitarios Colocar cartel en la empresa Implementar plan de marketing a través de correos, telemarketing Adquirir compromisos con la comunidad	Junio 09 – Junio 10	Encuestar sobre la popularidad, la imagen que tiene la empresa ante sus clientes. Medir el numero de visitas que se realizan directamente a la empresa para la compra de productos Registrar la cantidad de visitas que realizan al sitio web

Apéndice II: Plan Estratégico de Sandalias Tosca

Generalidades de la empresa

Sandalias Tosca esta es una empresa del sector calzado que cuenta con más de 53 empleados permanentes, por lo que es una mediana empresa según la clasificación del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).



Nace en el año 2000, como una empresa familiar y una fuente de empleo para muchas familias del municipio de León. La empresa actualmente está ubicada de la Shell San Benito 1c al Sur, 20 varas al Este. Dentro de la cartera de productos se encuentran los modelos Gancho Clásico, Fémina, Reggee, Free, Clipper, entre otros.

1. Descripción del producto brevemente

La empresa se dedica a la elaboración de Sandalias deportivas y casuales, con una gran variedad de estilos y tamaños tanto para hombres, mujeres y niños. En este sentido, Sandalias Tosca se destaca por la innovación de productos que según la demanda del mercado se introducen o eliminan.

Sandalias Tosca elabora un total de 6 estilos de sandalias en diferentes tallas; estos estilos son:

- Gancho: Este se divide en tres sub-estilos denominados Tosca, Rica y Femina.
- Reggee
- Jordan
- Free
- Clipper

- Niño

2. Selección del Segmento

Esta empresa ha identificado y seleccionado el segmento hacia donde dirige su marketing con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

El mercado meta que tiene definido actualmente la empresa son:

- Jóvenes entre 15 a 25 años
- Estudiantes deportistas
- Personas que quieren una sandalia para su casa.

Esta segmentación es de mucha importancia para la **Sandalias Tosca** ya que les ha ayudado a tomar decisiones en cuanto a los canales de distribución que emplearan, las herramientas de promoción que utilizaran, el precio que planteará al mercado, esto es decisivo para cualquier empresa. Los ingresos de este segmento se encuentran entre personas que tiene ingresos medios.

Por otro lado la empresa tiene como objetivos también lograr alcanzar otros segmentos como las tiendas, boutiques a nivel nacional y realizar el negocio de forma directa sin intermediario.

3. Definición de la propuesta de valor

Con base en los productos antes mencionados, esperamos satisfacer a los clientes con la siguiente propuesta de valor:

- a) Brindar una sandalia elaborados con materiales de calidad.
- b) Ofrece variedad de estilos y tamaños de productos para hombres, mujeres y niños.

4. Definición de las características particulares de los procesos internos.

Para asegurar alta satisfacción y diferenciación, Sandalias Tosca operara con el proceso siguiente:

a) Ofrecer sandalias con materiales de calidad

- Domino Técnico y absoluto del producto que vendemos
- Promovemos y hacemos uso de materiales de calidad, durables, etc
- Reutilizamos los residuos para generar nuevos productos que puedan comercializarse y generen valor agregado a la empresa.
- Diseñar fabricar y comercializar productos promocionales que sirvan para identificar a la empresas como los llaveros.
- Selección de Proveedores de materia Prima con excelentes estándares de calidad.
- Continúa realizaciones de estudios a los productos ofrecidos por la competencia.

b) Variedad de estilos y tamaños de productos

- Mano de obra calificada y las habilidades requeridas, lo que tiene incidencias en los volúmenes de venta al tener aceptación de clientes en la calidad del producto, entregas oportuna con base la rendimiento en el trabajo la producción y productividad.
- Estudios de las tendencias de mercados a través de encuesta realizadas a los clientes.
- Ofrecer variedad de opciones para diferentes segmentos.

5. Posicionamiento

- Especialización en Clientes: Servir muchas necesidades de un solo segmento de clientes. Buscando brindar un portafolio que responda a las necesidades de un tipo de cliente en particular.

- Exclusión: concentrarse en las actividades de cadena de valor; evitando tomar otro tipo de acciones.
- Sinergia: Asegurar que las actividades de cadena de valor se refuercen mutuamente. Lograr el reforzamiento mutuo entre las actividades para hacer consistente la Calidad de los productos, garantía de durabilidad del producto y mantener Stock de productos para ventas inmediatas.

6. Misión

Producir sandalias de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes brindándoles comodidad, moda, variedad, frescura, durabilidad y buen precio.

7. Visión

Obtener el 80% del mercado de sandalias en Nicaragua y exportar a Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Esperamos producir una de las mejores sandalias de Centro América llegando a ser reconocida internacionalmente, como una sandalia de calidad.

Dentro de nuestra política ambiental, Sandalias Tosca está comprometida a elaborar productos de la más alta calidad que garantizan confort y durabilidad, contando con un uso sostenible de los recursos naturales y manteniendo la productividad de nuestras operaciones, a través de la aplicación de herramientas de gestión que garantizan la mejora continua de nuestros procesos y considerando el cumplimiento de la legislación ambiental y de seguridad laboral que se aplican a nuestro negocio.

8. Valores

Para dar soporte a la misión y visión de **Sandalias Tosca**, se adoptara las conductas o valores claves:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Calidad
- Ética
- Creatividad
- Innovación

9. Plataforma Estratégica Operacional

La estrategia global es necesaria fraccionarla en los elementos claves de **Sandalias Tosca** que se establecen en 2 ejes estratégicos: Lograr

- Brindar un producto de calidad y con alta durabilidad.
- Ofrecer amplia variedad de estilos y tallas, con el objetivo que todas las generaciones tengan la oportunidad de ponerse una sandalias de calidad.
- Cuando el producto se introduce en mercados nuevos se les ofrecen regalías para que el cliente pueda tener la oportunidad de conocer la calidad de la sandalia.
- Reutilización de los residuos para generar nuevos productos (bancos, alfombras, etc)

10. Cuadro de Mandos Integral

En esta etapa se muestra el cuadro de mando con sus objetivos estratégicos, indicadores, metas con respectivas iniciativas o acciones por cada área mostrada.

Objetivos	Indicadores: Especificar el nivel de realización que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo	Metas (Sub objetivos o partes del proceso)	Iniciativas/Acciones
Perspectiva Financiera: Para alcanzar nuestra visión y misión: ¿cómo debemos ser percibidos por nuestros accionistas y por la sociedad? Generalmente los objetivos financieros se concentran en: i) tener un flujo financiero estable en crecimiento, ii) rendimiento sobre la inversión superior a otras inversiones seguras, iii) reducción de costos y gastos, y iv) la contribución específica a la sociedad inmediata a la empresa.			
Mejorar el sistema contable de la empresa Sandalias Tosca. Realizar una planificación tributaria para toma de decisiones	Aumento de las Ventas en un 20% Plazo 1 año Automatizado el proceso		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una Caja Chica debe venir del giro de un cheque por una cantidad fija y para el periodo que se requieran puede ser entre 15 a 30 días. El monto puede ser C\$ 1,000 • Diseñar y documentar un reglamento para el manejo de la caja chica a través de normas y procedimientos vinculados con la asignación, administración y control de los fondos de caja chica. • Diseñar y documentar una política contable propia de la empresa con principios, normas reglas que estime la gerencia y el personal encargado de la contabilidad. • Formular y documentar una política financiera. • Realizar y documentar un manual de organizaciones y funciones idóneo para la empresa. • Actualizar este reglamento y que sea aplicable a las actividades que desarrolla la empresa. • Implementar el uso de las

			razones financieras con el objetivo de evaluar su situación y desempeño financiero.
			<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de la contabilidad ambiental.
Realizar una planificación tributaria para toma de decisiones	Ahorro en los impuestos, aumentar la rentabilidad, mejorar flujo de caja		<ul style="list-style-type: none"> • Se debe programar con la debida anticipación el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias
Perspectiva de Mercadeo: Para tener éxito financiero empresario: ¿cómo deben los clientes percibir nuestra propuesta de valor? Generalmente los objetivos de mercado se concentran en: i) ventaja competitiva (propuesta de valor), ii) imagen de marca (percepción de los clientes), y iii) participación o penetración de mercado (quienes y cuántos son mis clientes).			
Estrategia de Penetración de Mercado: 6. Ofrecer descuentos especiales a los clientes. 7. Reducción de costos para bajar precios. 8. Utilizar intermediario para las ventas (mayoristas, minoristas, detallistas). 9. Incentivar a las fuerzas de ventas. 10. Mejorar los canales de distribución para llegar de forma más eficiente a los clientes.	Incrementar la participación de mercado en un 30%	Mejorar la imagen de la empresa.	<p>Se debe realizar más anuncios en las radios, realizar pancartas, anuncios en periódicos locales, poster en los puntos de ventas, etc. Se debe poner un cartel en el exterior de la empresa que cautive a los clientes, este debe decir el nombre de la empresa, el producto que elaboran, teléfonos, correo electrónico, donde puedan comunicarse y realizar sus pedidos, etc.</p> <p>Se debe brindar capacitaciones a los agentes vendedores en temas que le ayuden a tener una venta eficaz, tener una comunicación integral con el cliente.</p> <p>La empresa tiene un sitio web que debe de aprovechar para realizar el marketing a través de ella.</p> <p>El Internet puede ser una herramienta importante y provechosa para la comercialización, la construcción de relaciones personalizadas, el aumento de las oportunidades de ventas como la introducción en nuevos mercados y un sitio para todos los comentarios, quejas, etc que le ayudara a la empresa en su mejora continua.</p>

La empresa necesita involucrarse mas en las actividades de la comunidad esto le permitirá tener una mejor imagen ante los habitantes de la zona.

Se debe motivar al personal de ventas, no solo corregir los errores, sino reconocer los buenos desempeños. Se puede incentivar a los vendedores a través de:

5. Tener un buen ambiente organizacional en el que ellos puedan participar y comunicarse.
6. Fijar cuotas realistas de ventas que puedan ser logradas
7. Proporcionar reconocimientos, premios u otros incentivos que no sean monetarios.
8. Realizar concursos de vendedor del mes para incentivar a que el personal compita entre si de manera sana, por ejemplo obtener mayores pedidos, mayores ventas a cambio de una recompensa monetaria.

Para bajar los costos se debe de reducir la cantidad de productos que va a reproceso, ya que al final del proceso pasan por control de calidad, sino pasa lo regresan al proceso a corregir las fallas.

Estrategias de desarrollo de nuevos mercados

3. **Desarrollar nuevos productos**
4. **Mejorar el producto o presentación de los productos (empaquetado para este nuevo segmento tiendas y boutique)**

La empresa debe controlar la compra de sus materiales ya que el nuevo mercado en el que desean introducir su producto, es más exigente que el mercados meta que tienen actualmente.

Para el nuevo segmento se debe considerar realizar otro tipo de empaque como cajas de cartón que sea atractiva para ese mercado. La empresa debe empezar a cotizar y evaluar posibles proveedores.

Diseñar un producto innovador, sofisticado, con colores fuertes, de

<p>mucho brillo, una sandalia que le llame la atención a este segmento.</p> <p>La caja para el empaque debe llevar la información de la sandalia y de la empresa como dirección, teléfonos, correo electrónico, etc.</p>		
<p>Perspectiva de Proceso: Para satisfacer a nuestros clientes: ¿en qué procesos de negocios debemos sobresalir? Se logran por las acciones que la organización hace internamente. Los objetivos de proceso deben ser formulados en términos de: i) resultados logrados, de capacidades desarrolladas o de fortalezas distintivas, ii) creación de nuevos productos. Se parte de los objetivos de mercado.</p>		
<p>Desarrollar nuevos productos y además mejorar el producto y presentación.</p>	<p>Conquistar nuevos mercados (segmento de tiendas y boutiques a nivel nacional)</p>	<p>La empresa debe controlar la compra de sus materiales ya que el nuevo mercado en el que desean introducir su producto, es más exigente que el mercados meta que tienen actualmente.</p> <p>Cambiar la presentación del empaque de bolsas que actualmente se usa a cajas de cartón ya que será más atractiva para el nuevo mercado.</p> <p>Poner un supervisor para la recepción de la materia prima.</p>
<p>Perspectiva de Recursos Humanos: Para destacar en los procesos internos: ¿cómo desarrollar las capacidades que necesitamos tener para seguir competitivos? Los objetivos de desarrollo de recursos se concentran en: i) los recursos humanos clave, ii) recursos de tecnología de información, iii) conformación de alianzas.</p>		
<p>Lograr disponer de recursos humanos capacitado a nivel técnico, valores, atención al cliente, etc.</p>	<p>90% de los clientes estará satisfecho por el desempeño del personal.</p>	<p>Desarrollar un personal con habilidades distinguidas, en sí que conozca todo el proceso.</p> <p>Generar un ambiente de trabajo en equipo ya que es muy importante para la organización.</p>

Apéndice III: Manual de organizaciones y funciones

I. Aspectos Generales

1.1. Generalidades de la empresa

Sandalias Tosca esta es una empresa del sector calzado que cuenta con más de 53 empleados permanentes, por lo que es una mediana empresa según la clasificación del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).



Nace en el año 2000, como una empresa familiar y una fuente de empleo para muchas familias del municipio de León. La empresa actualmente está ubicada de la Shell San Benito 1c al Sur, 20 varas al Este. Dentro de la cartera de productos se encuentran los modelos Gancho Clásico, Fémima, Reggee, Free, Clipper, entre otros.

1.2. Justificación del Manual

El organigrama permite definir, distribuir y asignar actividades para que puedan ejecutarse eficazmente y mantener una estructura de relaciones para alcanzar los objetivos que tiene Sandalias Tosca.

Con este manual la gerencia busca como establecer un entendimiento de las reglas de operaciones las cuales deben ser lo más claras tanto para la dirección como para sus trabajadores.

El manual también contribuirá a que la gerencia pueda desarrollar e implementar estrategias de mejoras para la empresa, establecer políticas organizacionales, realizar su proyecto organizativo de tal forma que la entidad se pueda ordenar su

estructura de la forma más adecuada y enfocado siempre a satisfacer las necesidades del cliente.

1.3. Objetivo del Manual y Entidad

El objetivo de **Sandalias Tosca** es ofrecer comodidad y durabilidad con sandalias, elaboradas con responsabilidad de protección de al medio ambiente, y con todo su personal orientado al buen servicio y la excelencia, quienes brindan a sus clientes una amplia gama de estilos, de la misma forma se promueve la comercialización de otros productos realizados de residuos, como la elaboración de bancos, alfombras, etc.

El objetivo del manual es organizar las condiciones que aseguren el buen funcionamiento de la empresa y que toda la cadena de valor pueda estar dirigido en satisfacer las necesidades del cliente.

1.4. Normas Culturales

Sandalias Tosca trabajo bajo los siguientes principios:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Calidad
- Ética
- Creatividad
- Innovación

1.5. Institucionalización del manual de Organizaciones

Este Manual es una herramienta útil para la empresa ya que permitirá estabilidad a nivel institucional y para el personal será una guía para conocer sus funciones y las del personal de dirección y administración, este manual representará la realidad de la empresa por lo que puede ser muy cambiante. Se

debe revisar por lo menos anualmente para examinar las variaciones o cambios que puedan afectar el buen funcionamiento de la empresa.

En el caso que se realicen cambios al manual la gerencia de comunicar al personal con el objetivo que todos sus colaboradores se mantengan informados y se pueda brindar un servicio de excelente calidad.

En lo que no esté regulado por el Manual, las decisiones serán tomadas por la gerencia y se actuará de conformidad a éstas. Sujetas a ser incluidas en el Manual en la revisión semestral.

II. Políticas Organizacionales

Sandalias Tosca se guiará por las siguientes ideas rectoras:

- Ofrecer un producto de calidad con diseños innovadores: Se brindan los mayores controles de calidad con el objetivo no introducir al mercado un producto defectuoso.
- No se brindan créditos las ventas de contado.
- Brindarle a los clientes la mejor atención
- Llevar controles tanto financieras, productivas, etc en electrónico y en un sistema contable.
- No se realizan ningún préstamo a bancos para inversiones de la empresa.

III. Identificación del Trabajo

Iniciativas Estratégicas	Actividades Requeridas
Brindar un producto de calidad y alta durabilidad	Se debe de realizar un análisis de proveedores de materia prima e insumos con el objetivo de reducir la generación de desechos y productos que entran a reproceso. Control del proceso de producción desde la entrega de materiales hasta que llega al área de calidad. Realizar visitas a clientes para conocer los gustos,

	preferencias de los diferentes mercados.
	No se debe mantener materiales e insumos en inventario por mucho tiempo debido a que con el tiempo se dañan
Promoción de sandalias en nuevos mercados	<p>Para entrar a nuevos mercados la empresa ofrece regalías con el propósito que los clientes potenciales puedan conocer la calidad del producto.</p> <p>Se debe modificar el empaque de la sandalia debido a que este mercado potencial son más exigentes en cuanto a presentación.</p> <p>Buscar alianzas estratégicas que promuevan el producto.</p> <p>Realizar un estudio de mercado para conocer los gustos, preferencias y tendencias de los clientes posibles.</p> <p>Aprovechar el sitio web que tiene la empresa para promocionar los productos a diferentes puntos del país.</p>

IV. Proyecto Organizativo

La organización es un conjunto de órganos que están interrelacionados, el cual requiere el esfuerzo colectivo de todos los colaboradores y gerencia para hacer más sencillo el trabajo. Es muy importante que las empresas puedan organizarse ya que evita los conflictos de autoridad, ni falta de responsabilidad, rapidez de las acciones, disciplina, papeles fáciles de comprender, etc.

Actual **Sandalias Tosca**, está organizado por funciones, donde cada colaborador esta contrato para realizar una determinada tarea.

1. En primer lugar tenemos al gerente, su asistente y 1 persona de apoyo para realizar registros de diferentes áreas
2. Área de contabilidad, el cual tiene un responsable y 2 asistentes
3. También tenemos en la parte administrativa una secretaria, personal de limpieza y el portero.
4. Área de producción: aquí tenemos a todo el personal que interviene en la elaboración de la sandalia desde el personal de bodega hasta los de calidad.

5. Por último tenemos al personal de ventas.

Es importante que la empresa pueda organizarse en grupos de trabajos con el objetivo que el personal pueda trabajar de forma coordinada y reducir los cuellos de botellas. A continuación se presenta una propuesta.

4.1 Etapas de Organización

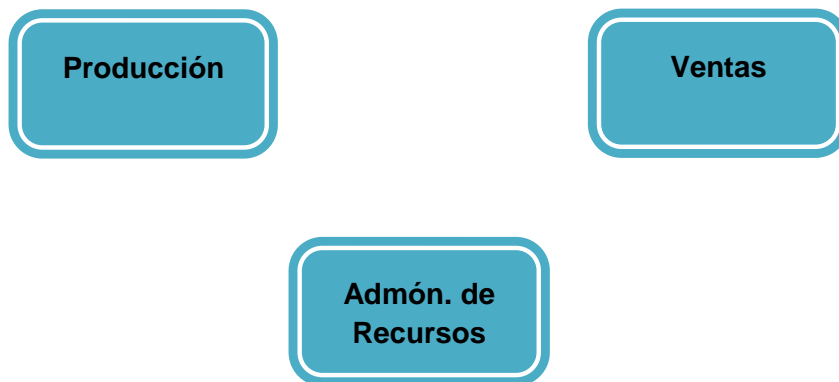
Etapas 1

En esta primera etapa la empresa puede organizarse por equipos de trabajo, el equipo de integración y los equipos bases.

Equipos de Integración:



Equipos de Base:



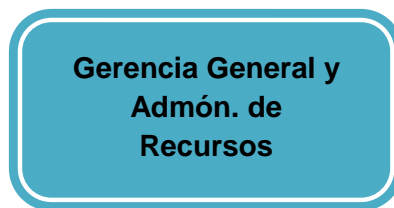
En esta primera etapa la empresa puede organizarse de la siguiente forma:

- El primero es el equipo de integración o dirección que lo compone la gerente general, el asistente y personal de apoyo que tendrá de apoyo a personal capacitado para desarrollar actividades administrativas. Este grupo aseguran el trabajo coordinado en toda la organización y los planes estratégicos y desarrollo.
- El segundo grupo son los equipos de base, producción, ventas y administración de recursos; estos fabrican, entregan productos y administran recursos.

Etapas 2

En la segunda etapa la empresa contempla los siguientes alcances:

Equipos de Integración:



Equipos de Base:



En esta segunda etapa la empresa estará conformada por los mismos grupos de trabajo:

Equipos de integración: Este estará conformado por la gerencia general y la administración de recursos, estos fueron agrupados debido al control que ejerce la gerencia en esta área. En este grupo se encuentran: gerente general, asistente, personal de apoyo, contabilidad, secretaria, limpieza, etc.

Equipos Bases: En esta etapa solamente tenemos el grupo de producción y de ventas, estos grupos de trabajos son los que fabrican los productos y realizan la venta.

En el área de producción se encuentra: jefe de producción, bodega, troquelado, atraque, tallado, pegado, prensado, lijado y personal de calidad.

Al final tenemos al personal que se encarga de las ventas en los diferentes productos.

V. Equipos de Trabajo

La organización por equipos de trabajo es un sistema funcional: estructura formal compleja con funciones simples de trabajo. Con el segundo proyecto organizativo se deben integrar los equipos de trabajo, asignarle el contenido del trabajo, funcionamiento y la forma que se va retribuir.

Equipo de Trabajo	Actividades Requeridas
Dirección General y Administración de Recursos	<p><u>Dirección General</u></p> <p>Contenido: 1 gerente general que coordina todas las actividades de la empresa</p> <p>Funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsable de brindar orientaciones al área administrativa.• Desempeñar como coordinador de todas las áreas.• Reclutar al personal idóneo para cada puesto• Evalúa el desempeño del personal

Retribución: No disponible

Asistente de Gerencia

Contenido: 1 asistente que coordina actividades las actividades que son orientadas por el gerente

Funcionamiento:

- Responsable de brindar orientaciones al área administrativa.
- Desempeñar como coordinador de todas las áreas.
- Control del desempeño de los trabajadores.
- Control de metas de producción por día,

Retribución: No disponible

Personal de apoyo

Contenido: 1 persona que apoya a la gerencia en los controles

Funcionamiento:

Planificación de la producción, control de inventario, entre otros

Retribución: No disponible

Responsable de Contabilidad

Contenido: 1 persona encargada de esta área llevando el control de sistema contable de la empresa.

Funcionamiento:

Coordina las actividades para el control del sistema contable de la empresa, que todas las cuentas se paguen a tiempo, registro de salidas y entradas, etc.

Contribución: No disponible

Auxiliares de Contabilidad:

Contenido: 2 personas que apoyan a las actividades del áreas de contabilidad

Funcionamiento:

Llevar controles financieros entradas, salidas, elaboración de cheques, pago de servicios básicos, elaboración y pago de planilla, tramites en DGI, INSS Inatec y entidades gubernamentales, elaborar contrato a trabajadores, elaboración de fichas de trabajadores,

	<p>elaboración de liquidaciones en caso de renuncias y despidos.</p> <p>Contribución: No disponible</p> <p><u>Secretaria</u></p> <p>Contenido: 1 secretaria</p> <p>Funcionamiento: Se encarga de levantar llamadas, llevar controles de recibos de ventas, verificaciones de entradas y salidas de producto vendido, apoyo a otras actividades que el gerente asigne.</p> <p>Retribución: No disponible</p>
Ventas	<p>Contenido: 4 personas que realizan las ventas de producto terminado</p> <p>Funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Visitar a clientes potenciales• Ofertas los diferentes diseño, tamaños, de sandalias tanto mujeres como para hombres y niños.• Garantizar la satisfacción de los clientes.• Realizar actividades Post venta. <p>Retribución: Tiene un salario básico mas la comisión por ventas.</p>
Producción	<p><u>Jefe de producción</u></p> <p>Contenido: 1 jefe de producción que coordina las actividades de producción</p> <p>Funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Supervisión y control del proceso de producción en el Taller.• Manejo de los Recursos : Humanos, Materiales y Maquinaria• Las tareas se asignan según la experiencia de los colaboradores. <p>Retribución: No disponible</p> <p><u>Personal de Bodega</u></p> <p>Contenido: Personal encargado de entradas y salidas de materiales e insumos.</p> <p>Funcionamiento:</p>

- Controlan las entradas y salidas de material e insumos
- Control de entradas y salidas de producto terminado
- Llevan registro de ventas
- Llevar inventariado materiales, insumos y producto terminado.

Retribución: No disponible

Personal de Troquelado

Contenido: 1 persona troquelando

Funcionamiento:

Personal en cargo de troquelar las suelas, plantillas y arco para realizar los diferentes estilos de sandalias

Retribución: Salario básico mas incentivos

Serigrafiado

Contenido: 1 persona serigrafiando

Funcionamiento:

Se encarga de serigrafiar las sandalias

Retribución: Salario básico mas incentivos

Personal de ensamble

Contenido: 1 persona encargada del atraque de las sandalias, 2 para tallado, 2 para pegado, 2 realizan el prensado, 3 de lijado y de 2 persona de control de calidad

Funcionamiento:

Estos se encargan del ensamblado de la sandalia, ofrecer un producto con los estándares de calidad exigidos primeramente por la gerencia y por último el cliente.

Retribución: Salario básico mas incentivos.

Apéndice IV: Manual de procedimientos

I. Justificación del Manual.

Este manual es muy importante para la empresa por las siguientes razones:

- Brindar una documentación de procedimientos que permitirá que la empresa pueda ofrecer un producto de calidad con las medidas y todas las especificaciones requeridas por el cliente.
- Satisfacción de los clientes lo que permitirá que la empresa pueda realizar el proceso de postventa.

II. Objetivo del Manual y Entidad

El objetivo de **Sandalias Tosca** es ofrecer comodidad y durabilidad con sandalias, elaboradas con responsabilidad de protección de al medio ambiente, y con todo su personal orientado al buen servicio y la excelencia, quienes brindan a sus clientes una amplia gama de estilos, de la misma forma se promueve la comercialización de otros productos realizados de residuos, como la elaboración de bancos, alfombras, etc.

III. Normas Culturales

Sandalias Tosca trabajo bajo los siguientes principios:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Calidad
- Ética
- Creatividad
- Innovación

IV. Institucionalización del manual de Organizaciones

Este manual es de mucha importancia para el área de producción ya que estos se guiarán por su contenido, conocerán sus responsabilidades, normas generales y los procedimientos para cada proceso, este manual representará la realidad de la empresa por lo que puede ser muy cambiante. Se debe revisar por lo menos anualmente para examinar las variaciones o cambios que puedan afectar el buen funcionamiento de la empresa.

En el caso que se realicen cambios al manual la gerencia de comunicar al personal con el objetivo que todos sus colaboradores se mantengan informados y se pueda brindar un servicio de excelente calidad.

V. Políticas de Producción

En la actividad de producción la empresa se guiará por las siguientes políticas:

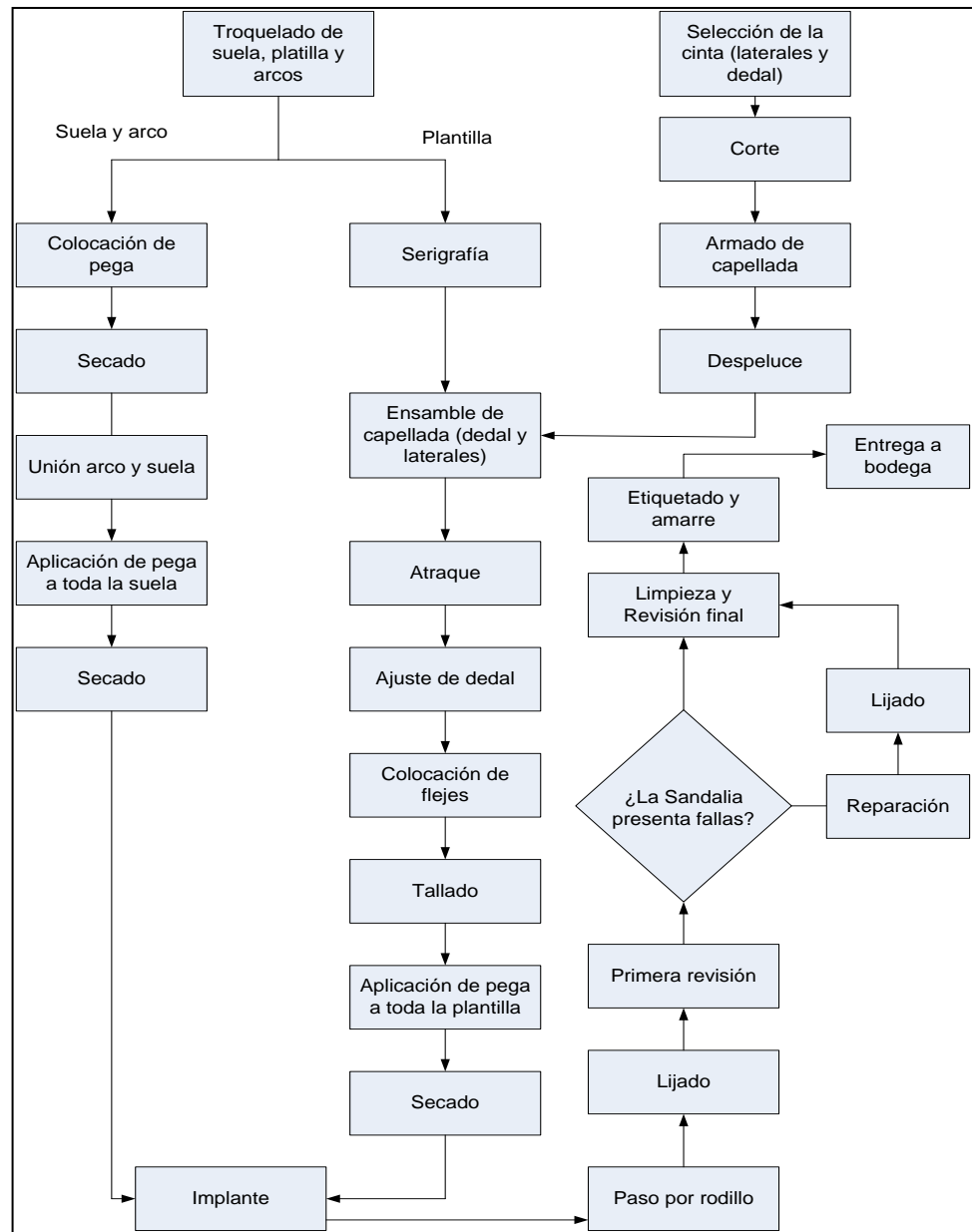
- ◆ Ofrecer sandalias de calidad
- ◆ La sandalia que sale de la empresa vaya con cero defecto
- ◆ Control de calidad estricto.

VI. Procesos y Normas Generales

6.1 Proceso

El proceso para asegurar que los clientes de la empresa obtengan un producto de calidad es:

FLUJO DE PROCESO DE LA SANDALIA DE GANCHO



6.2 Normas Generales

Elementos de Proceso	Alcances Conceptual y Criterios de Adaptación
Orden de Producción	Las órdenes de producción se generan diario. Para programar la producción día a día de acuerdo a la siguiente metodología, que toma en cuenta las existencias de inventario, productos en proceso del día anterior, productos recién entregados a la planta y productos troquelados y listos para el proceso.
Troquelado	Este proceso de troquelado suela, plantilla y arco depende del estilo y tamaño de la sandalia. También este proceso no se realiza sin que no haya una orden de producción.
Ensamble	<ul style="list-style-type: none">• Secado de la pega aproximadamente 5 minutos• Toda la información recopilada de capelladas y elaboración de sandalias, se consolida en un formato que muestra el total de sandalias terminadas por día y estilo. Este formato es analizado en conjunto con los anteriores entre el Gerente General y el Responsable de Control de Producción para evaluar el comportamiento operativo diario.• Los diseños deben elaborarse con base a la comodidad y durabilidad del producto. Se debe hacer amplias consulta con los clientes sobre tendencias.• Fabricar las piezas con apego a los diseños y a las normas de troquelado, pegado, lijado, entre otros.
Almacenamiento	Se deben llevar registro de entradas y salidas de producto terminado con el propósito de planificar la producción del día siguiente.

VII. Procedimientos del área de producción

Procesos/Normas	Procedimientos
Orden de Producción	La orden de producción viene de una planificación de la producción que se realiza diario según prioridades de la gerencia, disponibilidad en inventario y solicitudes de los clientes.
Troquelado	<p>Según la orden de producción se troquela la suela, plantilla y el arco. El troquelado depende por la talla, modelos.</p> <p>El troquelado es el corte que se le hace a la suela, plantilla y arco con las medidas y especificaciones que tiene cada modelo.</p>
Serigrafiado	Después de troquelar suela, plantilla y arco se le pone el logo tipo de la empresa a la sandalia.
Ensamble	<p>El proceso de ensamble depende del estilo de la sandalia. Para la Chinela de gancho clásico es:</p> <ul style="list-style-type: none">• Después del serigrafiado se pone a secar por 5 minutos.• Se ensamblan las capelldas 1 y la 2• Después pasa para el proceso de atraque que usualmente esta 1 persona para recibirlo.• Se colocan los flejes.• Luego se realiza el tallado, este proceso es delicado ya que es un proceso manual que tiene que ser controlado.• Aplicación de pega a la plantilla• Se pone a secar 5 minutos• Aplicación de pega a la suela y al arco• Se unen el arco/la suela y se le aplica pega a la suela• Se pone a secar 5 minutos• Luego el implante y el prensado en rodillo• Lijado de la suela, bordes, etc.• Se traslada a revisión y si es necesario a reparación.• Revisión Final.
Almacenamiento	Al final se almacena en bodega de producto terminado, se ordenan por tallas, modelos y se lleva un inventario. Este registro es útil a la hora de realizar la planificación de la producción al día siguiente

11. Anexos

ANEXOS I: Conceptos de las variables de competitividad empresarial

Gerencia

Variables	Objeto	Definición
1. Planeación Estratégica	Determinar los alcances futuros de la empresa	Técnica administrativa que establece y armoniza los objetivos, las acciones relevantes para alcanzarlos y el entorno.
2. Gestión de Calidad	Normar la calidad de los procesos seleccionados.	Técnica administrativa que sistematiza los procesos institucionales necesarios para asegurar un bien o servicio de calidad, con apego a las normas internacionales ISO.
3. Gestión Ambiental	Normar las prácticas de uso y conservación de los recursos naturales y del ambiente.	Técnica que sistematiza los usos sostenibles de los recursos bióticos y abióticos, con apego a las normativas vigentes.
4. Gestión de Recursos Humanos	Asegurar el desarrollo, satisfacción y productividad del personal de una entidad.	Técnica administrativa que realiza los procesos de ingreso, desarrollo, evaluación y retiro del personal de una institución.
5. Habilidades de Gerencia	Lograr un mejor desempeño del puesto de gerente.	Conjunto de técnicas y recursos, tales como motivación, liderazgo, planificación, que concurren hacia la efectividad gerencial.
6. Cumplimiento de Requerimientos Legales	Formalizar el status legal de una empresa.	Actividades que aseguran la institucionalidad en materia mercantil, fiscal, municipal, seguridad social e inscripciones en entidades públicas.
7. Gestión de Registros y Estadísticas	Medir los resultados no financieros de la gestión.	Técnicas para normar y recopilar información sobre la marcha de los procesos principales de una empresa.
8. Responsabilidad Social Empresarial	Ser un buen ciudadano socio-ambiental.	Actividades para contribuir a la mejora humana y ambiental del entorno de una empresa.
9. Control Gerencial	Medir los resultados financieros de la gestión.	Técnicas para normar y recopilar información financiera a los efectos de conocer el desempeño de una empresa.
10. Gestión de la Cultura	Alinear las costumbres y estilos con la estrategias definidas	Técnicas para normar e incidir en la creación de ambientes emocionales que sirven de plataforma para el logro estratégico.
11. Capacidad Organizativa	Disponer de una plataforma apropiada para la ejecución de la estrategia	Técnica adm. que configura la estructura funcional, la sistematización y programación del trabajo.

Mercadeo

Variables	Objeto	Definición
1. Plan de marketing	Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.	El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva.
2. Inteligencia del mercado	Permite estar informado de manera oportuna sobre el desarrollo del mercado, y facilita la toma de decisiones de una empresa o institución. La inteligencia de mercado estimula la interacción de los miembros del equipo de mercadeo y ventas, en tanto ellos son parte fundamental del sistema.	Es la obtención y análisis sistemático de información sobre la dinámica del mercado en el cual trabaja una empresa.
3. Conocimiento del cliente	La información que recopilan las empresas de sus clientes, es útil en la toma de decisiones, ya que dicha información se transforma en conocimiento del mercado, de sus competidores, nuevas tendencias y necesidades concretas para el negocio.	Implica conocer información tanto de nuestros clientes actuales como potenciales. La información consiste en datos personales, gustos y preferencias de dichos clientes. Se conoce también como comportamiento del consumidor.
4. Comercialización y logística	Permite un mayor control, calidad y eficiencia en la operación de la empresa. Tiene impacto directo en el servicio al cliente, en tanto este recibe un servicio de primera calidad.	Concepto moderno, que integra funciones de ventas, control de calidad, sistema de abastecimiento y canales de distribución. Busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.
5. Comunicación integral	La empresa puede comunicar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos.	Concepto según el cual la empresa integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación (publicidad en medios masivos, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo y otros).
6. Diferenciación	La diferenciación es una estrategia	La diferenciación es una estrategia de

	de marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único.	marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único. Consiste en hacer actividades diferentes a la competencia o hacer las mismas actividades de un modo diferente.
7. Análisis de competidores	La empresa logra un conocimiento importante sobre la competencia y compara constantemente sus productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores más cercanos. Esto permite actuar con prontitud o antelación en caso de requerirse.,	Es un proceso que consiste en identificar, evaluar y seleccionar los competidores claves.
8. Servicio post-venta	Elemento fundamental para la fidelidad de los clientes y la mejora continua de la calidad. Su correcta ejecución lo convierte en una fuente de prospectación de primer orden.	Son las actividades que se realizan posteriores a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del comprador y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, etc., ya que puede resultar en nuevos lucrativos negocios.
9. Segmentación	La empresa puede orientar estrategias y acciones focalizadas en el segmento de clientes que considere de su interés, permitiéndole así lograr un mayor impacto en el servicio y comunicación con sus clientes.	Consiste en la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.
10. Cumplimiento de requerimientos de mercado	Permite acceder de manera correcta a los mercados metas evitando devoluciones u otros contratiempos que disminuyan las ventas y/o participación en los mismos.	Tanto el mercado interno como el exterior, exigen determinados requisitos para que los oferentes de bienes y servicios puedan atender a los clientes y consumidores de cada uno de ellos.
11. Marcas y patentes	Transmite la promesa de proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice. Es un elemento de recordación, diferenciación y apoyo al posicionamiento.	Es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, que sirve para: identificar a grupos de proveedores, empresas y productos, distinguir a la empresa y productos de la competencia.
	Las herramientas comprendidas en	

	propiedad intelectual (marcas, patentes, diseños industriales, obtenciones vegetales, diseños, signos distintivos, etc., son instrumentos que permiten elevar el valor de los productos que se comercializan.	Las patentes son un privilegio legal que conceden los gobiernos a los inventores, con la finalidad de prohibir a cualquier otra persona fabricar, utilizar o vender el producto, procedimiento o método patentado a cambio de divulgar un modo de realización del producto, procedimiento o método.
12. Informática	Permite la toma de decisiones con mayor nivel de certidumbre. Es un elemento de apoyo importante para el diseño de planes de mercadeo y servicio al cliente. Al contar con apoyo de computadoras.	Consiste en los diferentes sistemas de información que utilizan las empresas para apoyar las actividades de dirección, la toma de decisiones y los procesos de negocios, de acuerdo a su estrategia.

Producción

Variables	Objeto	Definición
1. Inocuidad	Garantizar que los alimentos no causen daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso a que se destinan.	La inocuidad es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine.
2. Gestión de Compras	Desarrollar, evaluar y determinar de la mejor manera el control de la producción, inventarios, calidad, almacén, base de datos de proveedores y clientes, precios y entregas de los productos y servicios.	La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.
3. Gestión de Mantenimiento	Mantener adecuadamente las instalaciones de la empresa con el fin de producir con calidad, seguridad y rentabilidad.	Conjunto de actividades necesarias para conservar operable con el debido grado de eficiencia y eficacia su activo fijo.
4. Producción más Limpia	Aumentar la productividad mediante hacer más eficiente los procesos y productos, reduciendo los costos de producción y el impacto ambiental.	Es la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia global y reducir los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente.
5. Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional	Prevenir los accidentes de trabajo que pueden afectar la salud y bienestar del trabajador así como la propiedad física de la empresa.	Herramienta de control de pérdidas y prevención de riesgos, que comprende actividades de orden técnico, legal, humano y económico.
6. Planificación y Control de la Producción	Determinar la cantidad de unidades de producción máxima que satisfaga eficientemente los requerimientos impuestos por la demanda.	Conjunto de actividades multidisciplinarias que hay que realizar en el futuro, tendientes a la dotación oportuna de los recursos necesarios para la producción de los bienes y servicios, que combina planificación (tiempo y cantidad), procedimientos operativos y/o planes de producción (calidad, cantidades precio y tiempo), materias primas y productos en proceso (cantidades, calidad y tiempo).

7. Control de Calidad	Garantizar la satisfacción de los clientes.	El control de la calidad es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad, mediante la implementación de un programa que asegure la continua satisfacción de los clientes externos e internos.
8. Empaque y Distribución	Proteger el producto y/o el envase del bien y/o servicio dentro del canal de distribución. Además de informar sobre condiciones de manejo, requisitos legales, composición, ingredientes, entre otros.	Incluye las actividades de diseñar y producir el recipiente o envoltura del producto, además de los materiales, procedimientos y métodos que sirven para acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía.
9. Innovación e Investigación y Desarrollo	Adquirir los conocimientos "Know How" (saber hacer) para desarrollar los prototipos o plantas pilotos y alcanzar una mayor aceptación en el mercado.	Utilización de los conocimientos adquiridos en investigaciones previas para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos o servicios nuevos. Cuando el mercado acepta el producto o servicio, se convierte en innovación.
10. Gestión de Desarrollo Productivo y Tecnológico	Integrar las interfaces de la ciencia, la ingeniería, la economía y la gerencia de instituciones.	Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Finanzas

Variables	Objeto	Definición
1. Plan y capacidad de inversiones	Determinar las futuras inversiones de la empresa	Técnica administrativa que establece y armoniza los objetivos con las finanzas.
2. Gestión de sistema de control	Obtener Información Financiera Confiable y Eficaz.	Es un sistema de normas y procedimientos para preservar y controlar los bienes y recursos de la empresa; pero también contiene métodos para verificar la exactitud y confiabilidad de los registros contables, correspondientemente la información financiera.
3. Control interno y de gastos	Gastos están adecuados	Control adecuado de los diversos comprobantes, registros e información financiera en el sistema contable, así como los reportes emitidos para usos administrativos.
4. Gerencia de Tributaria	Llevar control de los pagos de impuestos.	Manejo correcto de los impuestos, de las posibilidades que dan las leyes para cumplirlas, pero accediendo a los derechos establecidos en ellas tales como, los ingresos no gravables, deducciones de gastos, créditos fiscales, acreditamientos, incentivos, exoneraciones, etc
5. Contabilidad de costos	Costos están adecuados	De acuerdo a la naturaleza económica de la empresa, instruye los procedimientos contables a seguir para registrar las operaciones e informar sus resultados, de acuerdo a normas y principios contables técnicos.
6. Análisis y evaluación de la gestión financiera	Promover la eficiencia de las operaciones	Informa cómo son generaron las ganancias o pérdidas en un período, producto de las operaciones de ventas, los costos y gastos incurridos.
7. Evaluación de decisiones estratégicas (ROI)	Presupuesto adecuado	El proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de que los recursos se obtienen y utilizan en forma activa y eficiente en el logro de los objetivos de una organización.

ANEXOS II: Valoración de competitividad empresarial

Empresa: Sandalias Tosca								
No.	VARIABLES/Actividad	Ponderacion (P)	Contribucion ©	(P)*© = (V)	SELEC (S)	(S)/4	Computacion	
					(S)		(V)*(S)/'	%
GERENCIA		1000	0.29	290	3.09	0.25	224.09	77.3%
1	Planificación Estratégica	180	0.29	52.2	3	0.25	39.15	75.0%
2	Gestión de la Calidad	150	0.29	43.5	3	0.25	32.625	75.0%
3	Gestión Ambiental	80	0.29	23.2	3	0.25	17.4	75.0%
4	Gestión de Recursos Humanos	100	0.29	29	3	0.25	21.75	75.0%
5	Habilidades de Gerencia	90	0.29	26.1	3	0.25	19.575	75.0%
6	Cumplimiento de Requerimientos Legales	50	0.29	14.5	4	0.25	14.5	100.0%
7	Gestión de Registros y Estadísticas	60	0.29	17.4	4	0.25	17.4	100.0%
8	Responsabilidad Social Empresarial	60	0.29	17.4	3	0.25	13.05	75.0%
9	Gestión de la Cultura	80	0.29	23.2	2	0.25	11.6	50.0%
10	Control Gerencial	60	0.29	17.4	3	0.25	13.05	75.0%
11	Capacidad Organizativa	90	0.29	26.1	3	0.25	19.575	75.0%
MERCADEO		1000	0.27	270	2.692307692	0.25	181.730769	67.3%
1	Plan de Marketing	120	0.27	32.4	3	0.25	24.3	75.0%
2	Inteligencia de Mercado	110	0.27	29.7	2	0.25	14.85	50.0%
3	Conocimiento del Cliente	140	0.27	37.8	3	0.25	28.35	75.0%
4	Comercialización	30	0.27	8.1	2	0.25	4.05	50.0%
5	Logística	30	0.27	8.1	3	0.25	6.075	75.0%
6	Comunicación Integral	50	0.27	13.5	2	0.25	6.75	50.0%
7	Diferenciación	70	0.27	18.9	3	0.25	14.175	75.0%
8	Análisis de Competidores	90	0.27	24.3	2	0.25	12.15	50.0%
9	Servicios Post-Venta	60	0.27	16.2	2	0.25	8.1	50.0%
10	Segmentación	60	0.27	16.2	3	0.25	12.15	75.0%
11	Cumplimiento de Requerimientos de Mercado	80	0.27	21.6	4	0.25	21.6	100.0%
12	Marcas y Patentes	60	0.27	16.2	3	0.25	12.15	75.0%
13	Informática	100	0.27	27	3	0.25	20.25	75.0%

PRODUCCIÓN		1000	0.3	300	3	0.25	225	75.0%
1	Inocuidad	0	0.3	0	0	0.25	0	
2	Gestión de Compras	140	0.3	42	3	0.25	31.5	75.0%
3	Gestión de Mantenimiento	130	0.3	39	3	0.25	29.25	75.0%
4	Producción más Limpia	120	0.3	36	3	0.25	27	75.0%
5	Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional	80	0.3	24	3	0.25	18	75.0%
6	Planificación y Control de la Producción	120	0.3	36	4	0.25	36	100.0%
7	Control de Calidad	120	0.3	36	3	0.25	27	75.0%
8	Empaque y Embalaje	40	0.3	12	3	0.25	9	75.0%
9	Distribución	40	0.3	12	3	0.25	9	75.0%
10	Innovación e Investigación y Desarrollo	110	0.3	33	2	0.25	16.5	50.0%
11	Gestión de Desarrollo Productivo y Tecnológico	100	0.3	30	3	0.25	22.5	75.0%
FINANZAS		1000	0.14	140	2.57	0.25	90	64.3%
1	Plan de Inversión	140	0.14	19.6	3	0.25	14.7	75.0%
2	Gestión de Sistema de Control	130	0.14	18.2	2	0.25	9.1	50.0%
3	Control Interno y Gasto	140	0.14	19.6	3	0.25	14.7	75.0%
4	Gerencia Tributaria	90	0.14	12.6	3	0.25	9.45	75.0%
5	Contabilidad de Costos	190	0.14	26.6	2	0.25	13.3	50.0%
6	Análisis y Evaluación para la Gestión Financiera	110	0.14	15.4	3	0.25	11.55	75.0%
7	Evaluación de Decisiones Estratégicas	200	0.14	28	2	0.25	14	50.0%
GRAN TOTAL				1000			720.82168	72.1%

ANEXO III: Balance general de Sandalias Tosca

Al 30 de Junio del 2007 y Al 30 de Junio 2008

CUENTAS DEL BALANCE	30/06/2007	a/vertical	30/06/2008	a/vertical
ACTIVO:				
Activo Circulante:				
Caja y Bancos	72,615.33	3.34%	115,422.90	3.92%
Ctas por Cobrar (Clientes)	105,110.76	4.83%	4,710.00	0.16%
Cuentas por cobrar a empleados	98,853.28	4.54%	175,310.43	5.95%
Otras cuentas por cobrar	243,007.92	11.16%	473,799.92	16.08%
Inventarios de productos terminados	207,982.55	9.55%	287,010.94	9.74%
Inventario de materia prima	649,389.31	29.83%	931,868.19	31.63%
Sub-total Activo Circulante:	1376,959.15	63.24%	1988,122.38	67.49%
Activo Fijo:				
Mobiliario y equipos de oficina	55,366.26	2.54%	68,056.26	2.31%
Equipos de transporte	245,949.20	11.30%	306,324.20	10.40%
Maquinaria y equipo industrial	644,081.35	29.58%	644,081.35	21.86%
Depreciación Acumulada	(145,097.73)	-6.66%	(280,823.23)	-9.53%
Sub-total Activo Fijo:	800,299.08	36.76%	737,638.58	25.04%
Otros Activos:				
Activo Diferido				
Cuentas entre sistemas			220,061.96	7.47%
PASIVO:				
Pasivo Circulante:				
Proveedores	161,547.15	7.42%	161,547.15	5.48%
Cuentas por pagar	122,559.60	5.63%	320,305.45	10.87%
Gastos acumulados por pagar	109,566.74	5.03%	85,297.54	2.90%
Impuestos por pagar	4,741.79	0.22%	8,720.00	0.30%
Retención por pagar	17,920.99	0.82%	11,515.58	0.39%
Prestamos por pagar	16,000.00	0.73%	16,000.00	0.54%
Sub-total Pasivo Circulante:	432,336.27	19.86%	603,385.72	20.48%
Pasivo a Largo Plazo:				
		0.00%		0.00%
Sub Total Pasivo a LP	0.00	0.00%	0.00	0.00%
CAPITAL CONTABLE:				
Aportes Personales de Capital	1345,737.52	61.81%	1345,737.52	45.68%
utilidad o déficit acumulado	(12,764.52)	-0.59%	334,388.33	11.35%
Utilidades del Ejercicio	411,948.97	18.92%	662,311.35	22.48%
Total Capital Contable:	1744,921.97	80.14%	2342,437.20	79.52%
TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	2177,258.24	100.00%	2945,822.92	100.00%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (Sandalias Tosca)

ANEXO IV: Estado de resultados de Sandalias Tosca

Del 1 Julio 2006 a Junio 2007 y del 1 Julio 2007 a Junio 2008

Cuentas de Resultados	30 de Jun 07	a/vertical	30 de Junio 08	a/vertical
INGRESOS:				
Ventas Netas:	6085,907.37	100.00%	10032,459.96	100.00%
otros ingresos	2,699.50	0.04%	5,872.00	0.06%
Costo de lo Vendido:				
Estilo de sandalia	2608,194.50	42.86%		
Costo de ventas	691,604.72	11.36%	4215,346.66	42.02%
Costos mercancía consignación			1006,351.31	10.03%
Mas Compras		0.00%		0.00%
Menos Inventario Final		0.00%		0.00%
Gastos de Producción		0.00%		0.00%
Total Costo de lo Vendido	3299,799.22	54.22%	5221,697.97	52.05%
Gastos de Operación:				
Gastos de administración	1113,970.26	18.30%	2794,067.38	27.85%
Gastos de Ventas	1136,020.99	18.67%	1224,305.36	12.20%
Otros costo				
Depreciación y amortización	126,963.39	2.09%	135,725.50	1.35%
Sub-total Gastos de Operación	2376,954.64	39.06%	4154,098.24	41.41%
Productos y gastos financieros	95.96	0.002%	224.40	0.002%
<i>Utilidad Neta del Periodo antes de IR</i>	411,948.97	6.77%	662,311.35	6.61%
<i>Impuesto sobre la renta</i>	67,987.24	1.12%	138,693.41	1.38%
<i>Utilidades despues de IR</i>	343,961.73	5.65%	523,617.95	5.22%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (Sandalias Tosca)

ANEXO V: Estado de cambio en la situación financiera

CUENTAS DEL BALANCE	CIERRE AL	CIERRE AL		JUN 07	A	Junio 08
	30/06/2007	30/06/2008	FUENTES	% Fuentes	USOS	% Usos
Caja y Bancos	72,615.33	115,422.90		0.00%	42,807.57	4.13%
Ctas por Cobrar (Clientes)	105,110.76	4,710.00	100,400.76	9.70%		0.00%
Cuentas por cobrar a empleados	98,853.28	175,310.43		0.00%	76,457.15	7.38%
Otras cuentas por cobrar	243,007.92	473,799.92		0.00%	230,792.00	22.29%
Inventarios de productos terminados	207,982.55	287,010.94		0.00%	79,028.39	7.63%
Inventario de materia prima	649,389.31	931,868.19		0.00%	282,478.88	27.28%
Mobiliario y equipos de oficina	55,366.26	68,056.26		0.00%	12,690.00	1.23%
Equipos de transporte	245,949.20	306,324.20		0.00%	60,375.00	5.83%
Maquinaria y equipo industrial	644,081.35	644,081.35	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Depreciación Acumulada	(145,097.73)	(280,823.23)	135,725.50	13.11%		0.00%
Cuentas entre sistemas	0.00	220,061.96		0.00%	220,061.96	21.25%
Proveedores	161,547.15	161,547.15	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Cuentas por pagar	122,559.60	320,305.45	197,745.85	19.10%		0.00%
Gastos acumulados por pagar	109,566.74	85,297.54		0.00%	24,269.20	2.34%
Impuestos por pagar	4,741.79	8,720.00	3,978.21	0.38%		0.00%
Retención por pagar	17,920.99	11,515.58		0.00%	6,405.41	0.62%
Prestamos por pagar	16,000.00	16,000.00		0.00%		0.00%
Aportes Personales de Capital	1345,737.52	1345,737.52		0.00%		0.00%
utilidad o deficit acumulado	(12,764.52)	334,388.33	347,152.85	33.53%		0.00%
Utilidades del Ejercicio	411,948.97	662,311.35	250,362.38	24.18%		0.00%
TOTALES			1035,365.55	100.00%	1035,365.56	100.00%

Fuente: Datos obtenidos del balance general

ANEXO VI: Razones financieras

Razones Financieras	Fórmulas	AL 30-JUN-07	AL 30-Junio-08
RAZON DE CIRCULANTE	Act Circulante / Pas Circulante (índice)	3.18	3.29
RAZON DE LIQUIDEZ	Act Circ.. menos Inv. / Pas Circulante (índice)	1.20	1.27
PERIODO DE COBRO DE LAS CTAS X COBRAR	Ctas x Cob X 365 días / Vtas (días)	26.81	23.79
ROTACION DE LAS CTAS X COBRAR	Ventas anuales / Ctas x Cob. (veces)	13.62	15.34
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	Pasivos Totales / Activos Totales	19.86%	20.48%
GRADO DE PROPIEDAD	Capital Contable / Activos Totales	80.14%	79.52%
LIQUIDEZ DE LARGO PLAZO	Deuda Total / Capital Contable (veces)	0.25	0.26
RENTABILIDAD BRUTA	Margen Bruto / Ventas Netas	45.82%	48.01%
RENTABILIDAD DE OPERACION	Margen de Operación / Ventas Netas	6.77%	6.60%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS NETAS	Utilidad Neta DIR / Ventas Netas	5.65%	5.22%
ROTACION DE LOS ACTIVOS	Ventas Anuales / Activos Totales	2.80	3.41
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad Neta / Capital Contable	23.61%	28.27%
RENTABILIDAD ECONOMICA	Utilidad Neta / Activos Totales	18.92%	22.48%
CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES	Margen Neto x Rotación de los Activos	18.92%	22.50%

ANEXO VII: Plan de inversión fijas

Cifras en dólares (U\$)

RUBROS DE INVERSION	CANTIDADES	VALOR UNITARIO	INVERSION TOTAL	FUENTES DE FONDOS	
				BANCO	PROPIOS
INVERSIONES FIJAS:					
Maquinarias y equipos industriales			-	-	
Equipos de transporte	4	20,000.00	80,000.00	64,000.00	16,000.00
Mobiliario y equipos de oficina			-	-	-
Automatización del proceso	1	2,000.00	2,000.00	1,600.00	400.00
Estudio de mercado	1	5,000.00	5,000.00	4,000.00	1,000.00
			-	-	
Total en Inversiones Fijas (En US Dólares)			87,000.00	69,600.00	17,400.00
Total en Inversiones Fijas (En Córdoba)			1,684,946.40	1,347,957.12	336,989.28
Estructura Porcentual			100.00%	80.00%	20.00%

ANEXO VIII: Calendario del pago de préstamo

Monto del Préstamo para Inversión Fija:		\$69,600.00		C\$ 1347,957.12
Plazo:			60.00	Meses
Periodo de Gracia:			3.00	Meses
Forma de Pago:				Mensual
Tasa de Interés:			18.00%	Anual s/ Saldos
PERIODOS MENSUALES	SALDO DEUDOR	AMORTIZACION MENSUAL	INTERESES GENERADOS	TOTAL A PAGAR US\$
0	69,600.00			
1	69,600.00	Periodo de Gracia	1,044.00	1,044.00
2	69,600.00	Periodo de Gracia	1,044.00	1,044.00
3	69,600.00	Periodo de Gracia	1,044.00	1,044.00
4	68,378.95	1,221.05	1,044.00	2,265.05
5	67,157.89	1,221.05	1,025.68	2,246.74
6	65,936.84	1,221.05	1,007.37	2,228.42
7	64,715.79	1,221.05	989.05	2,210.11
8	63,494.74	1,221.05	970.74	2,191.79
9	62,273.68	1,221.05	952.42	2,173.47
10	61,052.63	1,221.05	934.11	2,155.16
11	59,831.58	1,221.05	915.79	2,136.84
12	58,610.53	1,221.05	897.47	2,118.53
13	57,389.47	1,221.05	879.16	2,100.21
14	56,168.42	1,221.05	860.84	2,081.89
15	54,947.37	1,221.05	842.53	2,063.58
16	53,726.32	1,221.05	824.21	2,045.26
17	52,505.26	1,221.05	805.89	2,026.95
18	51,284.21	1,221.05	787.58	2,008.63
19	50,063.16	1,221.05	769.26	1,990.32
20	48,842.11	1,221.05	750.95	1,972.00
21	47,621.05	1,221.05	732.63	1,953.68
22	46,400.00	1,221.05	714.32	1,935.37
23	45,178.95	1,221.05	696.00	1,917.05
24	43,957.89	1,221.05	677.68	1,898.74
25	42,736.84	1,221.05	659.37	1,880.42
26	41,515.79	1,221.05	641.05	1,862.11
27	40,294.74	1,221.05	622.74	1,843.79
28	39,073.68	1,221.05	604.42	1,825.47
29	37,852.63	1,221.05	586.11	1,807.16

30	36,631.58	1,221.05	567.79	1,788.84
31	35,410.53	1,221.05	549.47	1,770.53
32	34,189.47	1,221.05	531.16	1,752.21
33	32,968.42	1,221.05	512.84	1,733.89
34	31,747.37	1,221.05	494.53	1,715.58
35	30,526.32	1,221.05	476.21	1,697.26
36	29,305.26	1,221.05	457.89	1,678.95
37	28,084.21	1,221.05	439.58	1,660.63
38	26,863.16	1,221.05	421.26	1,642.32
39	25,642.11	1,221.05	402.95	1,624.00
40	24,421.05	1,221.05	384.63	1,605.68
41	23,200.00	1,221.05	366.32	1,587.37
42	21,978.95	1,221.05	348.00	1,569.05
43	20,757.89	1,221.05	329.68	1,550.74
44	19,536.84	1,221.05	311.37	1,532.42
45	18,315.79	1,221.05	293.05	1,514.11
46	17,094.74	1,221.05	274.74	1,495.79
47	15,873.68	1,221.05	256.42	1,477.47
48	14,652.63	1,221.05	238.11	1,459.16
49	13,431.58	1,221.05	219.79	1,440.84
50	12,210.53	1,221.05	201.47	1,422.53
51	10,989.47	1,221.05	183.16	1,404.21
52	9,768.42	1,221.05	164.84	1,385.89
53	8,547.37	1,221.05	146.53	1,367.58
54	7,326.32	1,221.05	128.21	1,349.26
55	6,105.26	1,221.05	109.89	1,330.95
56	4,884.21	1,221.05	91.58	1,312.63
57	3,663.16	1,221.05	73.26	1,294.32
58	2,442.11	1,221.05	54.95	1,276.00
59	1,221.05	1,221.05	36.63	1,257.68
60	0.00	1,221.05	18.32	1,239.37

ANEXO IX: Proyecciones de ventas

Cifras en dólares (U\$)

MESES PROYECTADOS	PROYECCIONES DE VENTAS US\$
Jul-08	36,410.97
Ago-08	38,231.52
Sep-08	40,143.10
Oct-08	42,150.25
Nov-08	44,257.76
Dic-08	46,470.65
Ene-09	48,794.18
Feb-09	51,233.89
Mar-09	53,795.59
Abr-09	56,485.37
May-09	59,309.64
Jun-09	62,275.12
Total 1er año (Jul 2008-Jun 2009)	579,558.04
2do Año (2009-2010)	695,469.65
3er Año (2010-2011)	834,563.58

Fuente: Datos obtenidos de las ventas históricas.

ANEXO X: Depreciación

Cifras en Córdoba (C\$)

BIENES EXISTENTES:	VALOR ACTUAL	VIDA UTIL	VALOR RESIDUAL	DEPRECIACION ANUAL
Sub-Total Valor en Libros de Bienes Existentes:	737,638.58	5	10%	132,774.94
Sub-Total Nuevas Adquisiciones:	1684,946.40	5	10%	303,290.35
GRAN TOTAL	2422,584.98			C\$ 436,065.30
Depreciación Anual Estimada en US Dólares				\$22,515.66

Fuentes: Datos obtenidos del balance general y el plan de inversiones fijas

ANEXO XI: Estado de resultados proyectados

Cifras en dólares (U\$)

Cuentas de Resultados/Años	1er Año	a/vertic al	2do Año	a/vertical	3er Año	a/vertic al
INGRESOS:						
Total Ingresos por Ventas:	579,558.04	100.00 %	695,469.65	100.00%	834,563.58	100.00 %
Costo de lo Vendido:	301,648.56	52.05%	361,978.27	52.05%	434,373.92	52.05%
Utilidad Bruta:	277,909.49	48.0%	333,491.38	48.0%	400,189.66	48.0%
Gastos de Operación:						
Gastos Administrativos	144,268.01	24.89%	144,268.01	20.74%	144,268.01	17.29%
Gastos de Ventas	63,215.40	10.91%	63,215.40	9.09%	63,215.40	7.57%
Gastos Financieros BDF-FDL-FINDESA	-	0.00%	-		-	0%
Gastos Financieros Inv Fija -Banco	11,868.63	2.05%	9,341.05	1.34%	6,703.58	0.80%
Depreciaciones	22,515.66	3.88%	22,515.66	3.24%	22,515.66	2.70%
Sub-total Gastos de Operación	241,867.70	41.73%	239,340.13	34.41%	236,702.65	28.36%
Utilidad de Operación	36,041.78	6.22%	94,151.26	13.54%	163,487.01	19.59%
Otros Ingresos/Egresos	-	0.00%	-	-	-	-
Utilidad Neta antes de IR	36,041.78	6.22%	94,151.26	13.54%	163,487.01	19.59%
Impuesto sobre la Renta	7,714.51	1.33%	25,147.36	3.62%	45,948.08	5.51%
Utilidad Neta	28,327.27	4.89%	69,003.90	9.9%	117,538.93	14.1%

Fuente: Datos obtenidos de las proyecciones de ventas, estado de resultados y calendario de pago de inversiones.

ANEXO XII: Flujo de efectivo proyectado

Cifras en dólares (U\$)

INGRESOS:		PERIODOS MENSUALES - Primer Año												PERIODOS ANUALES	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2do Año	3er Año
Saldo Inicial	5,960	3,872	4,294	5,390	7,194	8,521	10,647	13,611	17,454	22,220	20,238	26,985	34,797	43,725	107,949
Ventas Totales		36,411	38,232	40,143	42,150	44,258	46,471	48,794	51,234	53,796	56,485	59,310	62,275	695,470	834,564
Aporte propio	17,400														
Desembolso de Préstamos IF	69,600														
Total de Ingresos:	92,960	40,283	42,525	45,533	49,345	52,779	57,118	62,406	68,688	76,015	76,723	86,294	97,072	739,195	942,513
EGRESOS:															
Costo de la Producción		18,951	19,899	20,894	21,938	23,035	24,187	25,396	26,666	28,000	29,400	30,869	32,413	361,978	434,374
Gastos de Administración		12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	144,268	144,268
Gastos de Ventas		3,972	4,170	4,379	4,598	4,827	5,069	5,322	5,588	5,868	6,161	6,469	6,793	75,858	91,030
Impuesto Sobre la Renta										7,715				25,147	45,948
Inversiones:															
Maquinarias y Equipos Nuevos	87,000														
Fletes, Seguro, Internación e Instalaciones															
Total Egresos:	87,000	34,945	36,091	37,295	38,558	39,885	41,278	42,741	44,277	53,604	47,583	49,361	51,228	607,252	715,620
DISPONIBILIDAD ANTES DE DEUDA	5,960	5,338	6,434	8,238	10,786	12,894	15,840	19,665	24,411	22,411	29,140	36,933	45,844	131,943	226,892
Gastos Financiero	0	1,044	1,044	1,044	1,044	1,026	1,007	989	971	952	934	916	897	9,341	6,704
Gastos Financieros FDL															
Gastos Financieros BDF															
Gastos Financieros por Inv. Fija															

Amortización a FINDESA															
Amortización a FDL															
Amortización a BDF															
Gts por Formalización	2,088														
Amortización a Inv. Fija- PRODELMAS		<i>Periodo de Gracia</i>	<i>Periodo de Gracia</i>	<i>Periodo de Gracia</i>	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	14,653	14,653
Total Obligaciones Crediticias	2,088	1,044	1,044	1,044	2,265	2,247	2,228	2,210	2,192	2,173	2,155	2,137	2,119	23,994	21,356
Saldo Neto Final, después de Deuda	3,872	4,294	5,390	7,194	8,521	10,647	13,611	17,454	22,220	20,238	26,985	34,797	43,725	107,949	205,536
Inversiones Existentes	39,017														
Valor de Recuperación															57,540
Flujo Neto de la Empresa	(89,088)	422	1,096	1,804	1,327	2,126	2,964	3,843	4,765	(1,982)	6,747	7,812	8,929	64,224	97,587
Flujo Anual Neto de la Empresa	(128,105)	39,853	64,224	155,127											
TASA INTERNA DE RETORNO	34.9%														

ANEXO XIII: Plan de inversión para implementar las estrategias

Cifras en US\$

RUBROS DE INVERSION	CANTIDADE S	VALOR UNITARI O	INVERSION TOTAL	FUENTES DE FONDOS BANCO	PROPIOS
INVERSIONES FIJAS:					
Maquinarias y equipos industriales			-	-	
Equipos de transporte	4	20,000.00	80,000.00	64,000.00	16,000.00
Mobiliario y equipos de oficina			-	-	-
Automatización del proceso	1	2,000.00	2,000.00	1,600.00	400.00
Estudio de mercado	1	5,000.00	5,000.00	4,000.00	1,000.00
			-	-	
			-	-	
Total en Inversiones Fijas (En US Dólares)			87,000.00	69,600.00	17,400.00
Total en Inversiones Fijas (En Córdobas)			1684,946.40	1347,957.12	336,989.28
Estructura Porcentual			100.00%	80.00%	20.00%

ANEXO XIV: Estado de resultados proyectados para la implementación

Cifras en US\$

<i>Cuentas de Resultados/Años</i>	1er Año	a/vertic al	2do Año	a/vertic al	3er Año	a/vertic al
INGRESOS:						
Total Ingresos por Ventas:	621,615.51	100.00 %	627,831.6 7	100.00 %	634,109.98	100.00 %
Costo de lo Vendido:	323,538.64	52.05%	326,774.0 3	52.05%	330,041.77	52.05%
Utilidad Bruta:	298,076.87	47.95%	301,057.6 4	48.0%	304,068.22	48.0%
Gastos de Operación:						
Gastos Administrativos	144,268.01	23.21%	144,268.0 1	22.98%	144,268.01	22.75%
Gastos de Ventas	63,215.40	10.17%	63,215.40	10.07%	63,215.40	9.97%
Gastos Financieros BDF-FDL- FINDESA	-	0.00%	-		-	0%
Gastos Financieros Inv Fija - Banco	11,868.63	1.91%	9,341.05	1.49%	6,703.58	1.06%
Depreciaciones	22,515.66	3.62%	22,515.66	3.59%	22,515.66	3.55%
Sub-total Gastos de Operación	241,867.70	38.91%	239,340.1 3	38.12%	236,702.65	37.33%
<i>Utilidad de Operación</i>	56,209.17	9.04%	61,717.52	9.83%	67,365.57	10.62%
Otros Ingresos/Egresos		0.00%	-		-	
Utilidad Neta antes de IR	56,209.17	9.04%	61,717.52	9.83%	67,365.57	10.62%
Impuesto sobre la Renta	13,764.73	2.21%	15,417.23	2.46%	17,111.65	2.70%
Utilidad Neta	42,444.44	6.83%	46,300.28	7.37%	50,253.92	7.93%

ANEXO XV: Flujo de efectivos para la implementación

INGRESOS:	PERIODOS MENSUALES - Primer Año													PERIODOS ANUALES	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2do Año	3er Año
Saldo Inicial	5,960	3,872	7,354	11,333	15,823	19,619	23,976	28,910	34,438	40,577	33,580	40,995	49,076	57,842	111,373
Ventas Totales		43,800	45,114	46,468	47,862	49,298	50,777	52,300	53,869	55,485	57,149	58,864	60,630	627,832	634,110
Aporte propio	17,400														
Desembolso de Préstamos IF	69,600														
Total de Ingresos:	92,960	47,672	52,469	57,801	63,685	68,917	74,753	81,210	88,307	96,062	90,729	99,859	109,706	685,674	745,483
Costo de la Producción		22,797	23,481	24,186	24,911	25,658	26,428	27,221	28,038	28,879	29,745	30,638	31,557	326,774	330,042
Gastos de Administración		12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	12,022	144,268	144,268
Gastos de Ventas		4,454	4,588	4,726	4,867	5,013	5,164	5,319	5,478	5,643	5,812	5,986	6,166	63,848	64,486
Impuesto Sobre la Renta										13,765				15,417	17,112
Inversiones:															
Maquinarias y Equipos Nuevos	87,000														
Fletes, Seguro, Internación e Instalaciones															
Total Egresos:	87,000	39,274	40,091	40,933	41,801	42,694	43,614	44,562	45,538	60,308	47,579	48,646	49,745	550,307	555,907
Gastos Financiero	0	1,044	1,044	1,044	1,044	1,026	1,007	989	971	952	934	916	897	9,341	6,704
Gastos Financieros FDL															

Diagnóstico gerencial y propuesta de mejora en la empresa Sandalias Tosca

Gastos Financieros BDF															
Gastos Financieros por Inv. Fija															
Amortización a FINDESA															
Amortización a FDL															
Amortización a BDF															
Gts por Formalización	2,088														
Amortización a Inv. Fija- PRODELMAS		<i>Periodo de Gracia</i>	<i>Periodo de Gracia</i>	<i>Periodo de Gracia</i>	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	1,221	14,653	14,653
Total Obligaciones Crediticias	2,088	1,044	1,044	1,044	2,265	2,247	2,228	2,210	2,192	2,173	2,155	2,137	2,119	23,994	21,356
Saldo Neto Final, después de Deuda	3,872	7,354	11,333	15,823	19,619	23,976	28,910	34,438	40,577	33,580	40,995	49,076	57,842	111,373	168,220
Inversiones Existentes	39,017														
Valor de Recuperación															57,540
Flujo Neto de la Empresa	(89,088)	3,482	3,979	4,490	3,796	4,357	4,934	5,528	6,139	(6,997)	7,415	8,081	8,767	53,531	56,846
Flujo Anual Neto de la Empresa	(128,105)	53,971	53,531	114,386											
TASA INTERNA DE RETORNO	28.6%														